

# A influência das práticas de recursos humanos no comprometimento organizacional: o efeito mediador da motivação e satisfação laborais

**Catarina Ferreira Neves Lopes**

Orientador: Prof. Doutora Helena Águeda Marujo

Coorientador: Prof. Doutor Jaime R. S. Fonseca

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Lisboa  
2019

[WWW.ISCSP.ULISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.ULISBOA.PT)

## Agradecimentos

Estou grata aos pilares da minha vida pelo apoio, pela confiança, pelo encorajamento e pelo incentivo e, muito principalmente, por não me terem deixado fraquejar. Estiveram sempre presentes nos momentos mais complicados, e ajudaram-me a discernir nos momentos mais difíceis acerca de todas as minhas dúvidas teóricas, práticas e existenciais... à minha Mummy, que estudou comigo como quando eu era criança, à minha princesa de 4 anos e ao meu marido por não cobrarem as minhas ausências durante o tempo de aulas e de estudo, e também durante as horas intermináveis dos trabalhos que tive de realizar. O meu OBRIGADA por esperarem por mim sem nunca reclamarem. Agradeço antecipadamente também à fetinha que está para chegar, porque também foi responsável por parte deste objetivo superado, impulsionou-me e deu-me força, e não me deixou molengar nesta fase final, por receio do barrigão que está a crescer e que mais tarde me dificultará os movimentos e me irá fazer baixar a adrenalina!!! A todos eles agradeço de todo o coração.

Às minhas super amigas Cláudia e Isabel por todo o apoio e pela ajuda ao longo destes dois anos e à Paulinha que me ajudou com o seu “empurrãozinho” inicial a abraçar e partir à conquista deste meu objetivo pessoal.

Aos Professores José Luís Nascimento e Catarina Gomes pelas rápidas respostas às minhas dúvidas; à Professora Helena pela orientação e coordenação desta tese; um especial agradecimento ao Professor Jaime Fonseca pela pronta disponibilidade, por me ter ajudado sempre que precisei, por me ter tirado 500 mil dúvidas, por ter respondido a 100 mil emails e por ter estado 100% acessível para me aturar.

Por fim, não posso deixar de agradecer à Câmara Municipal por ter acolhido a minha ideia de realizar este trabalho de tese com base no depoimento dos trabalhadores que participaram no questionário. Também a todos os que participaram e aceitaram partilhar as suas opiniões para construir a amostra da minha tese eu devo o meu enorme agradecimento.

Reconheço que, sem a ação direta ou indireta de TODOS eles, o meu sonho teria sido impossível de realizar, mas uma vez ultrapassada esta etapa, prometo que continuarei a sonhar... sempre, e cada vez mais alto!!!

# OBRIGADA!

## Resumo

Este trabalho teve como objetivo estudar a influência das práticas de recursos humanos nas três dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, normativa e calculativa, bem como investigar se a motivação e/ou satisfação laborais têm um papel mediador nesta relação. Tendo por base uma abordagem quantitativa, foi elaborado um questionário com cada um dos construtos, o qual foi aplicado à população dos trabalhadores pertencentes a uma Direção Municipal específica de um setor público português, mais concretamente uma autarquia. Os principais resultados revelam que existem relações positivas entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional afetivo e normativo não tendo, contudo, o comprometimento calculativo qualquer ligação com as práticas estudadas. Realça-se também a ligação entre as práticas de recursos humanos e a satisfação laboral, não existindo esta mesma ligação com a motivação laboral. Relativamente ao papel mediador entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional, apenas no comprometimento normativo se notou uma mediação através da satisfação laboral. Observou-se também, através da análise de *clusters*, a existência de seis perfis distintos de comprometimento organizacional, onde se concluiu que a maioria dos trabalhadores está altamente comprometida com a autarquia, seguindo-se os parcialmente descomprometidos, afetivo-normativo dominantes, os calculativo dominantes e os neutros. O perfil dos não comprometidos é representado pela percentagem mais baixa dos trabalhadores. No entanto, ao correlacionar as práticas de recursos humanos com cada uma das dimensões do comprometimento organizacional, verificou-se que a correlação entre a maioria das práticas e o comprometimento organizacional normativo não têm significância estatística, ou seja, concluiu-se não haver relação linear. No fim, propuseram-se algumas práticas de recursos humanos com um intuito de otimizar o comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** práticas de recursos humanos, comprometimento organizacional, motivação laboral, satisfação laboral, perfis latentes de comprometimento, setor público português.

## Abstract

This study aimed to investigate the relationship between human resources practices, work motivation, job satisfaction and the three dimensions of organizational commitment: affective, normative and calculative. We also intended to investigate if work motivation and/or job satisfaction have a mediating role in the relationship between human resource practices and organizational commitment. Based on a quantitative approach, the questionnaires were carried out on each of the constructs to the universe of workers belonging to a specific municipal direction of a Portuguese public sector, more concretely, a town hall. The main results show that there are positive relationships between human resources practices and organizational affective and normative commitment, and the calculative commitment has no link with the studied practices. It is also highlighted the link between human resources practices and job satisfaction, not having this same connection with work motivation. Regarding the mediating role, it only obtained a positive result with job satisfaction mediating the relationship between human resources practices and normative organizational commitment. It was also observed, through the clusters analysis, the existence of six distinct profiles of organizational commitment, where it was concluded that the majority of the workers are highly committed to the autarchy, followed by partially uncommitted, affective-normative dominant, calculative dominant and the neutrals. The non-committed profile is represented by the lowest percentage of workers. However, when linking human resource practices with each of the dimensions of organizational commitment, it was found that the correlations between most practices and the normative organizational commitment is not statistically significant, i.e. it was not concluded if the relationship between both constructs are nonlinear. In order to optimize the workers' affective organizational commitment, some human resources practices were established.

**Keywords:** human resources practices, organizational commitment, work motivation, job satisfaction, latent commitment profiles, Portuguese public sector.

# Índice

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>i</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>iii</b>
<b>Índice .....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>v</b>
<b>Índice de Tabelas.....</b>	<b>v</b>
<b>Índice de Gráficos.....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Siglas .....</b>	<b>vi</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão da Literatura e Hipóteses .....</b>	<b>3</b>
2.1 Nova Gestão Pública .....	3
2.2 Motivação e Satisfação Laborais .....	5
2.3 Práticas de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional .....	10
<b>3. Opções Metodológicas.....</b>	<b>19</b>
3.1 Desenho de Investigação .....	19
3.2 Técnica de Recolha de Dados.....	19
3.2.1 Medidas.....	19
3.2.2 População e Amostra .....	222
3.3 Técnicas de Análise de Dados .....	22
<b>4. Apresentação e Discussão dos Resultados.....</b>	<b>23</b>
4.1 Caracterização da Amostra .....	23
4.2 Fiabilidade das Escalas .....	23
4.3 Perfis de Comprometimento.....	24
4.4 Análise em Componentes Principais .....	28
4.5 Modelo de Equações Estruturais .....	30
4.5.1 Mediação.....	31
4.5.2 Testes de Hipóteses .....	312
4.6 Práticas Recursos Humanos para Otimização do Comprometimento Organizacional Afetivo ..	38
<b>5. Conclusão .....</b>	<b>46</b>
<b>6. Bibliografia .....</b>	<b>49</b>
<b>7. Anexos .....</b>	<b>63</b>

## Índice de Figuras

Fig. 1: Processo de motivação.....	5
Fig. 2: Modelo de pesquisa.....	18
Fig. 3: Modelo sem e com mediadora.....	31
Fig. 4: Modelo de equações estruturais.....	38

## Índice de Tabelas

Tab. 1: Alfa de Cronbach e construtos estudados.....	24
Tab. 2: Perfis latentes do comprometimento organizacional.....	26
Tab. 3: Matriz de componente após rotação.....	29
Tab. 4: Correlações, médias e desvios padrão das variáveis latentes.....	30
Tab. 5: Índices de ajustamento do modelo e valores aconselhados.....	31
Tab. 6: Índices de ajustamento do modelo estimado.....	31
Tab. 7: Percentagem de respostas para as PRH.....	32
Tab. 8: Hipóteses associadas ao modelo proposto.....	33
Tab. 9: Correlações com Rô de Spearman.....	39
Tab. 10: Estimativas dos parâmetros do modelo.....	68

## Índice de Gráficos

Gráf. 1: Valores de BIC para os 4 modelos estimados.....	25
Gráf. 2: Clusters em função das variáveis utilizadas.....	25

## **Lista de Siglas**

CO – Comprometimento Organizacional

COA – Comprometimento Organizacional Afetivo

COC – Comprometimento Organizacional Calculativo

CON – Comprometimento Organizacional Normativo

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MCL – Modelos de Classes Latentes

MED - Mediação

NGP – Nova Gestão Pública

QdV – Qualidade de Vida

PRH – Práticas de Recursos Humanos

VD – Variável Dependente

VI – Variável Independente

# 1. Introdução

A atual globalização mundial trouxe às empresas uma enorme competição, não só ao nível da concorrência das suas ofertas de serviços e produtos, como também ao nível dos recursos humanos. Para sobreviverem, as empresas contemporâneas têm de ser flexíveis, adaptando-se às constantes mudanças do mercado (Zanko, Badham, Couchman & Schubert, 2008). Tem-se verificado que, ao longo das últimas décadas, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem tido uma evolução significativa, passando de um departamento burocrático para um departamento estratégico na gestão de pessoas, pois os trabalhadores são fundamentais para o sucesso de qualquer organização e, com efeito, são considerados uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Barney & Wright, 1998; Lado & Wilson, 1994). De Leede e Looise (2005) desenvolveram um modelo que integra a inovação organizacional, os recursos humanos e a estratégia da empresa, no qual a estratégia organizacional se divide em dois níveis: o primeiro nível refere-se à gestão de pessoas e relaciona a gestão estratégica dos recursos humanos, as suas práticas (recompensas, formações, entre outros), os resultados dessas práticas (aumento do comprometimento organizacional (CO), motivação, satisfação, entre outros) e os resultados organizacionais obtidos (produtividade, satisfação do cliente, qualidade do produto, entre outros); o segundo nível baseia-se nas várias práticas de recursos humanos (PRH) necessárias para melhorar os resultados organizacionais, ou seja, analisa o que precisa de ser melhorado ou que está em falta, quais as PRH indispensáveis e quais os recursos necessários para a sua posterior implementação. As PRH são assim essenciais para aumentar a motivação, habilidades, atitudes, comportamentos e o CO dos trabalhadores (Kuvaas, 2008).

Neste contexto, o presente estudo, na administração local portuguesa, pretende contribuir para promover conhecimento sobre o efeito das PRH no CO, eventualmente mediado pela motivação e satisfação laborais.

Sabendo que PRH, motivação, satisfação e CO são essenciais para alcançar os objetivos organizacionais, a pergunta de partida é: “Será que na administração pública local existe uma relação direta entre PRH e as dimensões do CO ou a motivação e satisfação laborais são mediadoras desta relação?”.

A administração pública portuguesa abrange três grandes grupos de entidades (Dgaep, s/d, p. 1, 2 e 3): i) administração direta do Estado – integra todos os órgãos, serviços e agentes



integrados na pessoa coletiva Estado que, de modo direto e imediato, e sob dependência hierárquica do Governo, desenvolvem uma atividade tendente à satisfação das necessidades coletivas (por exemplo os ministérios); ii) administração indireta do Estado – integra as entidades públicas, distintas da pessoa coletiva “Estado”, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, que desenvolvem uma atividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado (exemplo, Instituto do Turismo de Portugal, I.P; iii) administração autónoma – são entidades que prosseguem interesses próprios das pessoas que as constituem e que definem autonomamente e com independência a sua orientação e atividade. A administração autónoma subdivide-se em administração regional (exemplo, Região Autónoma da Madeira), administração local (exemplo, Câmara Municipal) e associações públicas (exemplo, Ordem dos Psicólogos Portugueses).

Nesta perspetiva, a investigação recaiu sobre o tema do papel das PRH nas dimensões do CO e o papel potencialmente mediador da motivação e satisfação laborais para esses comprometimentos, sendo que o estudo incidiu sobre a administração pública local, mais concretamente numa Câmara Municipal. Como objetivo geral pretendeu-se perceber se as práticas de gestão de pessoas influenciam o CO, explorando se o mesmo era mediado pela motivação e satisfação laborais. Como objetivos específicos, pretendeu-se:

- Estudar o efeito das PRH nas dimensões do CO;
- Estudar o efeito das PRH nas dimensões do CO com mediação da motivação e/ou satisfação laborais;
- Criar perfis latentes de comprometimento, na administração local, através de um caso específico;
- Otimizar PRH na gestão pública que aumentem o comprometimento organizacional afetivo (COA).

## 2. Revisão da Literatura e Hipóteses

### 2.1 Nova Gestão Pública

A Nova Gestão Pública (NGP) é baseada na implementação de ideias oriundas da gestão no setor privado no âmbito dos serviços públicos (Haynes, 2015) e começou no final da década de 1970, surgindo no Reino Unido sob a liderança da primeira-ministra Margaret Thatcher (Gruening, 2001). Como exemplo dessas mudanças temos, por exemplo, privatizações, criação de agências municipais, introdução de medidas de *performance* com ênfase na qualidade dos serviços públicos orientados para o munícipe (Seabra, 2001). A NGP tem como linhas estratégicas aumentar a eficiência, melhorar o desempenho, evitar a corrupção, orientar a administração pública para as necessidades dos cidadãos, abrir a administração pública à sociedade, torná-la mais transparente e idónea, definir e identificar competências e responsabilidades e evitar o desperdício (Warrington, 1997). As principais áreas políticas da NGP são as seguintes (Olías, 2001 *cit.* por Costa, Pereira & Blanco, 2006): redução do tamanho do setor público; maior autonomia e responsabilidade dos gestores; *empowerment* (delegação e descentralização); *reinventing government* (reengenharia); ênfase nos resultados e na necessidade de serem medidos (indicadores de avaliação); equilíbrio financeiro; orientação para os clientes; formas mais flexíveis de contratação de pessoal; serviço de qualidade na prestação dos serviços públicos e; transparência da informação. Segundo Diefenbach (2009), existem cinco pilares essenciais da NGP: i) ambiente de negócios e objetivos estratégicos (redução de custos através da limitação da contratação pública e privatização de serviços); ii) estruturas e processos organizacionais (descentralização das unidades organizacionais através de estruturas mais flexíveis e menos hierarquizadas); iii) gestão de desempenho e sistemas de medição (implementação de sistemas de avaliação de desempenho para aumentar a produtividade e motivação); iv) gestão e gestores (estabelecimento de uma cultura de gestão, onde só os gestores podem desempenhar funções de administração); v) trabalhadores e cultura corporativa (dar ênfase à proatividade e ao intraempreendedorismo). Todavia, a NGP poderá ter implicações e consequências negativas quer para as organizações públicas quer para os seus trabalhadores (Diefenbach, 2009). Entre elas encontramos o facto da compreensão das orientações organizacionais ser limitada o que, consequentemente, leva a uma redução da qualidade do serviço prestado; as tentativas de melhorar as estruturas e processos organizacionais geralmente levam a novos

aumentos burocráticos; os sistemas de avaliação de desempenho podem ter sérios problemas metodológicos e estratégicos visto se concentrarem em indicadores quantificáveis, muitas vezes inadequados os quais, conseqüentemente, contribuem para uma maior desvalorização ou até mesmo destruição de muitos ativos intangíveis e valores tradicionais que, em termos práticos, muitas vezes aumentam a carga de trabalho e as pressões psicológicas. Para além disso, os gestores são os principais beneficiários da introdução da NGP e, simplesmente, tendem a olhá-la como uma oportunidade fantástica para aumentar ainda mais o seu poder, influência e obter vantagens pessoais, acontecendo o inverso para a grande maioria dos trabalhadores que tem um aumento do trabalho e *stress*, implicando diminuição da motivação e da satisfação no trabalho, com regimes mais apertados de gestão, controle e supervisão (Diefenbach, 2009). Em muitas organizações, a NGP levou a uma deterioração da cultura corporativa, do espírito tradicional do trabalho e dos valores não funcionais (Diefenbach, 2009).

Após o domínio da NGP, ou seja, de meados da década de 1980 a meados da década de 1990, emergiu uma nova geração de reformas dos governos, a qual pode ser rotulada como "governança pública" (Bovaird & Löffler, 2003), existindo agora interesse generalizado na medição não só da qualidade dos serviços, mas também na melhoria na qualidade de vida (QdV) e nos processos de governança.

Segundo Pierre (2014), governança refere-se aos mecanismos direcionados a uma determinada arena política, enfatizando as interações entre o estado – em qualquer ou todos os níveis de governança – e a sociedade – incluindo cidadãos e suas associações, empresas e o terceiro setor. Da Cruz e Marques (2017), defendem que governança está relacionada com a tomada de decisão e implementação de políticas públicas.

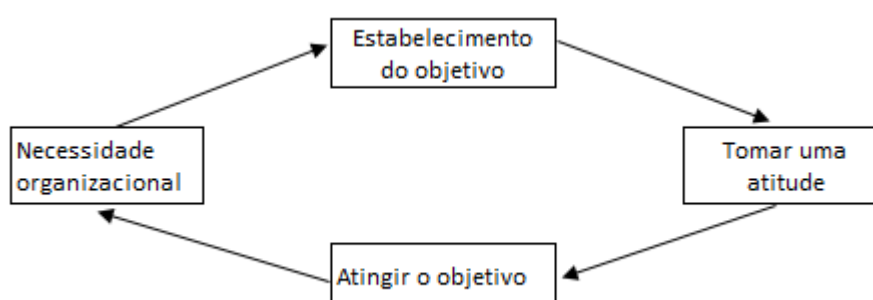
Assim, práticas como responsabilidade, respeito pelo estado de direito e participação pública na elaboração de políticas, são muitas vezes considerados como traços de "boa governança" (Hendriks, 2014). Bovaird e Löffler (2003) argumentam que existe agora mais interesse em medir o sucesso das intervenções públicas em termos de mudanças de qualidade de vida que elas trazem para aqueles que foram afetados por elas, ao invés da qualidade das próprias intervenções. Sugerem ainda que seria importante que a medição de boa governança pudesse ser encorajada, por exemplo através de prémios internacionais para "melhores práticas" em "boa governança" (Bovaird & Löffler, 2003).

Por tudo isto é cada vez mais importante conhecer e entender bem as relações entre PRH e CO, bem como eventuais papéis de mediação da motivação e satisfação laborais.

## 2.2 Motivação e Satisfação Laborais

Uma organização de sucesso vê um trabalhador como uma fonte que gera qualidade e produtividade. A mesma torna-se eficaz quando alcança os seus objetivos, envolvendo os seus trabalhadores com um espírito de cooperação, compromisso e satisfação e, para tal, é imperioso que os trabalhadores se sintam satisfeitos e comprometidos com as suas funções através de uma motivação forte e efetiva desencadeada pelas práticas da organização (Tella, Ayeni & Popoola, 2007). Poder-se-á então afirmar que a motivação laboral é o processo de estimular pessoas a agir e a alcançar a tarefa desejada através de três elementos que, embora independentes se interligam e que são: as necessidades, as direções e os incentivos (Miner, Ebrahimi & Wachtel, 1995). Este tríptico permite tornar os trabalhadores mais motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização (Tella, Ayeni & Popoola, 2007). No processo de motivação, o empregador tem de saber impulsionar os seus trabalhadores para que estes assumam os objetivos organizacionais como metas pessoais e, desse modo, alcancem o resultado esperado (Armstrong, 2006).

Fig. 1: Processo de motivação



Fonte: Traduzido de Armstrong, 2006, p. 253

Segundo Armstrong (2006), a motivação laboral no trabalho pode ocorrer de duas formas: na primeira, são os próprios trabalhadores que se automotivam através da procura, encontro e realização de um trabalho que satisfaça as suas necessidades; na segunda, essa motivação é induzida pelo empregador através de métodos como salário, promoção, elogios,

entre outros (Armstrong, op. cit.). Há autores que consideram que estes tipos de motivação laboral correspondem às motivações intrínsecas e extrínsecas. A primeira refere-se aos trabalhadores que fazem uma atividade porque a acham interessante e, têm por isso, uma satisfação espontânea pela própria atividade, ou seja, “refletem a propensão primária do organismo para se envolver em atividades que lhes interessam e, ao fazê-lo, aprendem, desenvolvem e expandem as suas capacidades” (Gagné & Deci, 2005; Sansone & Harackiewicz, 2000, p.16). Segundo Deci e Ryan (2009), a motivação intrínseca floresce quando os indivíduos são capazes de satisfazer as suas necessidades de competência e autonomia fazendo tarefas interessantes. Por seu lado, a motivação extrínseca requer uma ligação estreita e direta entre a função e as recompensas, tangíveis ou verbais, ou seja, o indivíduo propõe-se fazer alguma tarefa com o intuito de receber alguma das recompensas acima mencionadas. Deste modo, a satisfação não vem da própria atividade, mas sim das consequências extrínsecas às quais a atividade conduz (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994; Deci & Ryan, 2009; Gagné & Deci, 2005). A motivação extrínseca pode ter um efeito imediato e poderoso, mas não é duradouro. Pelo contrário, a motivação intrínseca, como está relacionada com a qualidade da vida profissional, tem um efeito mais profundo e de longo prazo, visto ser inerente aos indivíduos (Armstrong, 2006). Ambas são bastante significativas para a motivação e satisfação dos trabalhadores, inclusivamente complementares (Herzberg, Mausner, Peterson & Capwell, 1957, *cit.* por Rynes, Gerhart & Minette, 2004). Segurança no trabalho, o estímulo que a própria função oferece, os planos de carreira, o reconhecimento, a imagem interna e externa da organização e o salário são as variáveis mais importantes para a maioria das pessoas quando pensam em candidatar-se a um emprego numa determinada organização (Herzberg *et al.*, 1957, *cit.* por Rynes, Gerhart & Minette, 2004). Segundo Gross e Friedman (2004), o sistema de recompensas ajuda não só a reter os funcionários, mas também ajuda a motivá-los através de processos psicológicos, sociológicos, económicos e políticos. No entanto, segundo Thomas (2009), quando um trabalhador encontra a segurança no seu emprego, as recompensas extrínsecas começam a ser menos importantes e a motivação do dia-a-dia começa a ser impulsionada por recompensas intrínsecas. A perceção e as funções que cada trabalhador executa são fundamentais para aumentar a motivação laboral, por isso é necessário que estas sejam variadas, que fomentem o trabalho de equipa, a autonomia e que exista o respetivo *feedback* da chefia para que a prossecução dos objetivos organizacionais

seja alcançada (Hackman & Oldham, 1976). As empresas estão a apostar cada vez mais na motivação dos seus trabalhadores com o intuito de estes alcançarem altos níveis de desempenho através de incentivos, recompensas, estilo de liderança, função exercida e oportunidades de formação e crescimento profissional (Armstrong, 2006).

Se os trabalhadores não estiverem satisfeitos nem motivados, a produtividade da organização tende a baixar, sendo necessário reconhecer que a reconversão das PRH é importante para aumentar a motivação e satisfação laborais (Delery & Shaw, 2001; Esteves, 2008; Huselid, 1995). Várias PRH podem influenciar positivamente a motivação laboral (Agarwala, 2003; Batt, 2002; Delery & Shaw, 2001; Hiltrop, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Wright & Snell, 1991) e a satisfação laboral (Alverni Nannetti, Carvalho de Mesquita & Antunes Teixeira, 2015; Armstrong, 2006; Chambel & Santos, 2009; Delaney & Huselid, 1996; Javed *et al.*, 2012; Teclemichael Tessema & Soeters, 2006; Wright, Garden & Moynihan, 2003), melhorando também a retenção de recursos humanos qualificados (Huselid, 1995).

O século XX traz consigo o nascimento de várias teorias sobre a motivação (Armstrong, 2006, p. 256 e 257): a Teoria do Taylorismo (1911), também conhecida como a teoria da gestão científica ou a teoria da organização científica do trabalho, que visa uma motivação laboral somente quando o trabalhador alcança os objetivos organizacionais; a Teoria do Modelo dos Dois Fatores, de Herzberg (1959), que explica a motivação laboral com base em motivações intrínsecas (realização, reconhecimento, responsabilidade, entre outros) e em motivações extrínsecas (salário e condições de trabalho); a Teoria da Expectativa de Porter e Lawler (1968) e Vroom (1964), onde a motivação e o desempenho são influenciados por três fatores: (1) o vínculo percebido entre esforço e desempenho, (2) o vínculo percebido entre desempenho e resultados e, (3) a significância (valência) do resultado para a pessoa; a Teoria da Equidade, de Adams (1965), que aponta para o tratamento justo e equitativo dos trabalhadores, quer a nível de recompensas, quer a nível de empregabilidade; a Teoria da Definição dos Objetivos, de Latham e Locke (1981), que afirma que a motivação e o desempenho melhorarão se as pessoas tiverem metas difíceis (mas negociadas) e receberem *feedback* sobre a sua prestação, seja positiva, seja negativa (Armstrong, 2006).

Para além das teorias referidas, destaca-se outra desenvolvida por J. Richard Hackman e Greg Oldham (1976), denominada Teoria das Características do Trabalho. Estes

investigadores afirmam que são cinco as dimensões essenciais do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação, sendo elas (op. cit.):

- i) variedade da função: uma função será menos variada quanto mais repetidas forem as suas atividades, ou seja, esta dimensão refere-se ao grau de exigência no que diz respeito ao uso de competências e conhecimentos diversificados do trabalhador;
- ii) identidade da tarefa: define o grau / nível requerido para a execução de um trabalho identificável com princípio e fim, originando um resultado visível;
- iii) significado da tarefa: avalia o impacto do trabalho nas vidas dos outros, interna ou externamente. Quanto maior o impacto maior o significado do trabalho;
- iv) autonomia: representa o nível assumido de independência no planeamento e na execução do trabalho;
- v) *feedback*: representa a quantidade e qualidade da informação recebida sobre o progresso do individuo e os níveis de desempenho alcançados, durante e após a execução das tarefas.

Através da presença ou ausência de uma destas cinco características pode ser determinado o nível de motivação de uma pessoa com o seu trabalho que, por sua vez, irá ativar três estados psicológicos: a importância e o significado para o trabalhador, a responsabilidade pelos resultados e a informação sobre a sua eficácia que, consequentemente, aumenta ou diminui a motivação no trabalho (Rocha, 2005). Existem vários fatores que influenciam a estratégia motivacional, e a GRH pode contribuir para que essa influência seja positiva. Assim nos diz Armstrong (2006, p. 269):

- a) os trabalhadores são mais propensos a serem motivados se trabalharem num ambiente em que são valorizados pelo que são e pelo que fazem. Isso significa prestar atenção à necessidade básica de reconhecimento e, neste caso, a GRH tem de proporcionar uma gestão de desempenho com oportunidades para concordar com as expectativas e dar *feedback* positivo sobre as tarefas;
- b) autonomia, habilidades e competências são meios para os trabalhadores alcançarem os seus objetivos, sem esquecer a importância da variedade da função, responsabilidade de decisão e o máximo de controlo possível para a realização do trabalho;
- c) a necessidade de crescimento profissional é deveras importante, por isso a GRH tem de fornecer oportunidades de aprendizagem através de meios como formação e desenvolvimento de planos de carreira;

d) o ambiente organizacional (valores e normas) influenciará o impacto na motivação das pessoas por meios diretos ou indiretos, por isso, a GRH terá de incutir o desenvolvimento de uma cultura que apoie processos de valorização e recompensas aos trabalhadores;

e) a motivação será reforçada pela liderança que define a direção, estimula a realização e apoia os trabalhadores nos seus esforços para alcançar objetivos e melhorar o seu desempenho. Para isso é necessário elaborar quadros de competências que se concentrem nos comportamentos e qualidades de liderança, certificar que o potencial de liderança seja identificado através da avaliação de desempenho e fornecer orientação e formação para desenvolver qualidades de liderança.

Por sua vez, Rocha (2005), afirma que existem cinco instrumentos de motivação na administração pública. São eles: a) trabalho – consiste na adoção de estratégias de participação, aumento de responsabilidade e de funções, adequação dos trabalhadores às funções e oferta de recompensas motivadoras, adequação das recompensas de acordo com o nível da execução (criar a diferenciação positiva) e sincronizar os objetivos dos trabalhadores com os objetivos organizacionais; b) dinheiro – constitui um dos fatores mais importantes da motivação. É necessário que o trabalhador perceba que um aumento salarial depende de um aumento de produtividade e, conseqüentemente, do aumento de esforço; c) recompensas informais – são constituídas por agradecimentos, reconhecimento público de uma boa prestação pelo trabalho realizado e também pela demonstração de apreço num convite para a participação nas tomadas de decisão; d) recompensas formais – são as recompensas diretas e dirigidas a satisfazer as necessidades individuais, de forma reconhecidamente justa; e) motivação no serviço público – constituída principalmente por motivações intrínsecas e que abrangem motivos racionais, como a participação na formulação de políticas públicas, o desejo de servir o interesse público e motivação de carácter afetivo, através de programas sociais. Nesta mesma linha, Wright (2007), fez um estudo relativo à motivação dos trabalhadores do setor público e verificou que um dos pilares relativos à motivação é a importância do trabalho, que se divide entre a valência da missão, ou seja, o interesse do trabalhador do setor público pelas políticas públicas, e as recompensas extrínsecas. Nesse estudo, quer a valência da missão, quer as recompensas extrínsecas, influenciaram positivamente a motivação dos funcionários públicos. No entanto, foi a valência da missão que teve maior peso na influência da motivação.



Este enquadramento leva-nos a colocar as duas primeiras hipóteses do nosso trabalho:

H<sub>1</sub>: As PRH influenciam positivamente a motivação laboral

H<sub>2</sub>: As PRH influenciam positivamente a satisfação laboral

### **2.3 Práticas de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional**

A GRH é a interação entre o trabalho, trabalhadores e função, ou seja, determina qual o objetivo a atingir, quem o pode atingir e como é que se atinge (Howard, 1995). Consequentemente, a GRH agrega um conjunto de atividades, funções e processos que visam atrair, direcionar e reter os recursos humanos de uma organização (Lado & Wilson, 1994) sendo o objetivo primordial garantir que a organização obtenha e mantenha uma força de trabalho qualificada, comprometida e motivada através de práticas para avaliar e satisfazer as necessidades dos trabalhadores, melhorando e desenvolvendo as capacidades inerentes das pessoas através de aprendizagem e de melhoria contínua (Armstrong, 2006). Estas PRH são atividades organizacionais direcionadas à gestão do conjunto de recursos humanos, assegurando que os recursos sejam empregues no cumprimento dos objetivos organizacionais (Schuler & Jackson, 1987) e compreendem atividades, políticas e práticas envolvidas no planeamento, obtenção, desenvolvimento, utilização, avaliação, manutenção e retenção do número apropriado de trabalhadores e da combinação das respetivas habilidades, com o propósito de alcançar os objetivos da organização (Jeet & Sayeeduzzafar, 2014).

Trabalhadores que usufruem de eficientes PRH, como formação, sistema de avaliação, entre outros, sentem-se mais seguros, mais satisfeitos e mais motivados no seu local de trabalho (Armstrong, 2006). Para esta investigação, serão estudadas as denominadas PRH de Alto Comprometimento – *High Commitment' HRM Practices* – (Marchington & Grugulis, 2000; Pfeffer, 1998a) demonstrativas da confiança das chefias nos trabalhadores (Gould-Williams & Davies, 2005), e que a seguir se descrevem:

#### *a) Acesso à informação*

A informação sobre o nível estratégico, financeiro, operacional e outros aspetos que a organização ache pertinente está acessível a todos os trabalhadores, demonstrando assim a

confiança neles depositada (Pfeffer, 1998a), minimizando ou até eliminando rumores que possam existir sobre a organização (Marchington & Grugulis, 2000). O acesso à informação organizacional tem os seguintes objetivos: i) informar os trabalhadores sobre as metas organizacionais; ii) motivar todos os trabalhadores da empresa; iii) ajudar na tomada de decisão; iv) facilitar a mudança organizacional, difundindo novos valores e; v) proporcionar e criar condições para um *employing branding* elevado (Rocha, 2005, p.96). Para que qualquer trabalho, individual ou em equipa, alcance sucesso é fundamental que os trabalhadores tenham toda a informação disponível para basearem as suas sugestões (Marchington & Grugulis, 2000). Vários estudos concluem que os trabalhadores gostariam de ter mais informações para poder dar ideias e contributos para a prossecução dos objetivos organizacionais (Marchington & Grugulis, 2000).

#### *b) Formação*

Formação é um dos métodos mais difundidos para aumentar a produtividade dos trabalhadores (Arthur Jr., Bennett, Jr., Edens & Bell, 2003). Para se avaliar a eficácia de um programa de formação, um dos principais critérios é a efetiva transferência de conhecimento para o trabalho, ou seja, o grau de aplicabilidade dado pelos formandos ao conhecimento, habilidades, comportamentos e atitudes adquiridas na formação às suas funções laborais (Wexley & Latham, 1991 *cit.* por Arthur Jr., *et al.* 2003). De acordo com um estudo realizado por Olivero, Bane e Kopelman (1997), todos os trabalhadores de uma agência pública afirmaram que as suas competências e habilidades aumentaram após uma ação de formação, tendo também melhorado os resultados organizacionais. Para além disso, um estudo comparativo entre o setor público e privado veio comprovar que a importância dada pelos trabalhadores à formação é semelhante (Karl & Sutton, 1998), ou seja, não há diferença estatística na importância da formação entre os trabalhadores dos dois setores.

#### *c) Oportunidades de participação*

Existe uma integração dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão da empresa, dando inclusive incentivos para que o trabalhador partilhe com os colegas informação sobre a sua experiência e conhecimentos. Pode ainda promover incentivos ao intraempreendedorismo obtidos através da apresentação de sugestões (Cabrera & Cabrera,

2005; Esteves, 2008). Este envolvimento e esta comunicação aberta indicam que a empresa confia plenamente nos seus trabalhadores (Cabrera & Cabrera, 2005). Para além disso, a possibilidade de participação dos trabalhadores, tendo um conhecimento real da sua função, resulta numa maior qualidade de decisão e respostas mais criativas (Durant, Kramer, Perry, Mesch & Paarlberg, 2006).

#### *d) Redução de diferença de status entre chefia e trabalhador*

Uma das premissas de um sistema de gestão de pessoas de qualidade é o aproveitamento das ideias, habilidades, competências e proatividade dos trabalhadores com o objetivo de alcançar as metas organizacionais (Pfeiffer & Veiga, 1999) e, para isso, os trabalhadores têm de se sentir comprometidos organizacionalmente. Isto só é conseguido através da valorização e reconhecimento do bom desempenho do trabalhador, eliminando discriminações, como por exemplo as distinções de *status* entre chefia e trabalhador, tornando-as nulas ou muito reduzidas (Pfeiffer & Veiga, 1999).

#### *e) Recompensas com componentes contingentes ao desempenho*

Fazendo depender as recompensas do desempenho organizacional, individual ou da equipa, os trabalhadores irão aumentar a sua produtividade de acordo com as expectativas de ganharem mais dinheiro, existindo por isso uma relação direta entre o comportamento que o trabalhador irá ter para alcançar maior desempenho e a consequência desse comportamento, ou seja, remuneração monetária mais elevada (Perry, Engbers & Jun, 2009). Para além disso, a NGP veio dar um novo destaque a este sistema remuneratório visto que o foco é o desempenho no trabalho desenvolvido e não o nível educacional do trabalhador, como acontece na administração pública tradicional, onde a remuneração depende do nível educacional do trabalhador (Perry, Engbers & Jun, 2009). No entanto, outros autores (ex. Forest, 2008) referem que este tipo de remuneração, só por si, não implica necessariamente o aumento da motivação no trabalho, pois poderão existir outros fatores que moderem esta ligação, como o ambiente de trabalho. Vários estudos que relacionam a remuneração pelo desempenho e a motivação no trabalho no setor público mostram que os trabalhadores deste setor não ficam mais motivados com a remuneração pelo desempenho do que com seu anterior salário baseado em antiguidade (Heneman & Young, 1991; Pearce & Perry, 1983).

#### *f) Trabalho de equipa*

Um dos grandes objetivos do trabalho em equipa é a combinação de forças de adaptação, produtividade, motivação e criatividade dos vários trabalhadores com vista a facultar soluções mais práticas e inovadoras para os problemas organizacionais (Salvendy, 2001) e tornar os resultados organizacionais em vantagens competitivas (Salas, Sims & Klein, 2004), e é por isso considerado um dos elementos fulcrais para tomadas de decisão (Salvendy, 2001), ajudando também a melhorar as habilidades dos trabalhadores através da comunicação e entreajuda (Salvendy, 2001). De acordo com estudos efetuados por Gould-Williams e Davies (2005), o trabalho de equipa influencia a motivação e o CO no setor público.

#### *g) Seleção de pessoal*

É a fase final de um processo de recrutamento e utiliza como métodos de tratamento a triagem das candidaturas recebidas, os testes psicotécnicos e entrevista final (Bilhim, 2006; Cowling & Mailer, 2003), tendo como grande objetivo escolher a pessoa certa para o cargo em questão (Bilhim, 2006). O processo de seleção orientado para o CO centra-se na avaliação dos valores, crenças, motivação e aspirações dos candidatos e no grau de congruência que existe com os valores e objetivos organizacionais (Wiener, 1982), reduzindo assim o risco de *turnover* (Amato & Kanner, 1966). Esta avaliação é deveras importante visto serem cruciais para a eficácia da qualidade das práticas de gestão (Ahmad & Schroeder, 2002).

#### *h) Segurança do emprego*

A segurança do emprego é entendida como sendo a proteção dos trabalhadores, contra demissões injustas ou injustificadas, materializada em contratos de trabalho a longo prazo (Dasgupta, 2001). Este sentimento de segurança é fundamental para alcançar o sucesso organizacional (Pfeffer & Veiga, 1999). É considerada também como uma prática que sustenta todas as outras porque a organização não pode pedir proatividade, intraempreendedorismo, motivação e comprometimento sem dar segurança aos seus trabalhadores (Marchington & Grugulis, 2000). Wittmer (1991), verificou que os trabalhadores do setor privado valorizam mais a segurança do emprego do que os trabalhadores do setor público. No entanto, anos mais tarde, Houston (2000) encontrou o oposto, ou seja, os trabalhadores do setor público

valorizam mais a segurança do emprego do que os trabalhadores do setor privado. No entanto, outros estudos afirmam não haver diferenças entre os setores (Karl & Sutton, 1998).

As PRH podem assim suscitar o CO dos trabalhadores, aumentando o desejo de permanecer na organização (Wright & Kehoe, 2008). O CO, embora seja estudado há muitos anos, não consegue gerar consenso, por parte dos investigadores, no que concerne à sua definição (Meyer & Allen, 1991; Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). No entanto, existe uma unanimidade para agrupar as várias definições em três vertentes: afetiva, calculativa e normativa (Meyer & Allen, 1997).

A perspetiva afetiva tem por base as investigações de Mowday, Steers e Porter (1979), onde o CO é visto como um vínculo psicológico entre o trabalhador e a organização e é caracterizado por três fatores: 1) o trabalhador está disposto a fazer esforços em prol da organização; 2) o trabalhador acredita plenamente nos objetivos, valores e missão da organização e; 3) o trabalhador tem o desejo de não abandonar a organização. É neste tipo de comprometimento que se encontra a lealdade, o apego e o desejo de ficar por parte do trabalhador (Da Silva, Vieira & Rodrigues, 2014). Se as PRH forem bem implementadas e se forem também ao encontro das necessidades e interesses dos trabalhadores, existirá um sentimento de reciprocidade entre o trabalhador e a organização através de esforços mútuos para a prossecução dos objetivos organizacionais que, com efeito, promovem e influenciam positivamente, de uma forma conjunta e sinérgica, o COA dos trabalhadores (Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton & Swart, 2005; Kooij, Jansen, Dikkers & De Lange, 2010; McElroy, 2001; Meyer & Allen, 1997; Ostroff & Bowen, 2000; Takeuchi, Chen & Lepak, 2009; Tsui, Pearce, Porter & Tripolli, 1997). Práticas como segurança, recompensas, formação, redução das diferenças entre trabalhadores, hierarquia horizontal, partilha de informação e seleção rigorosa afetam positivamente o comprometimento afetivo (McElroy, 2001). Perante isto, chegamos à elaboração da nossa terceira hipótese:

H<sub>3</sub>: As PRH influenciam positivamente o COA

Um nível elevado de comprometimento afetivo é o mais desejado pelas organizações, visto que os trabalhadores com níveis elevado de afetividade organizacional estão motivados, empenhados e satisfeitos com as funções que realizam em prol da prossecução das metas

organizacionais e permanecem na organização porque o desejam (Meyer & Allen, 1991). Consequentemente, tendem a produzir mais (Da Silva, Vieira & Rodrigues, 2014), o que faz com que a motivação laboral (Al-Madi, Assal, Shrafat & Zeglat, 2017; Gagné *et al.*, 2015; Salleh, Zahari, Said & Ali, 2016) e a satisfação laboral (Bastos, 1993; Meyer, Allen & Smith, 1993; Oliveira Maciel & Camargo 2011; Patrick & Sonia, 2012; Pereira, Veloso, Silva & Costa, 2017) estejam positivamente relacionadas com o COA. Por isso, quer a motivação laboral quer a satisfação laboral poderão ter um papel mediador entre as PRH e o COA. Consequentemente, construímos as nossas hipóteses quatro e cinco:

H4: As PRH influenciam positivamente o COA, quando mediadas pela motivação laboral

H5: As PRH influenciam positivamente o COA, quando mediadas pela satisfação laboral

A perspetiva normativa é baseada nos estudos de Wiener (1982), onde se afirma que os trabalhadores permanecem e moldam o seu comportamento devido às pressões normativas organizacionais, como regulamentos, normas e valores. Neste caso, este tipo de comprometimento é determinado por uma obrigação moral para com a organização e trabalhadores com elevados níveis de comprometimento normativo desempenham todas as suas funções apesar de não terem motivação e/ou satisfação laborais, e só permanecerão na organização enquanto este sentimento moral persistir, ou seja, até sentirem que devem permanecer (Meyer & Allen, 1991). Como o comprometimento organizacional normativo (CON) se centra na obrigação moral de ficar na organização, as práticas de socialização são deveras importantes para incrementar este tipo de comprometimento, como partilha de informação, *feedback*, trabalho em equipa, reuniões periódicas e, consequentemente, como os trabalhadores têm um sentimento de reciprocidade para com a organização, estes estão menos propensos a sair e são mais recetivos às mudanças (Bastos, Brandão & Pinho, 1997; McElroy, 2001; Meyer & Allen, 1997). Faz por isso sentido a hipótese seis:

H6: As PRH influenciam positivamente o CON

Quer a motivação laboral (Bastos, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Varmazyar & Zamani, 2016), quer a satisfação laboral (Bastos, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993; Oliveira Maciel & Camargo, 2011) têm influência positiva no CON, por isso poderemos avaliar o papel mediador destes dois construtos com as PRH e a dimensão normativa do CO. Isto leva-nos às nossas hipóteses sete e oito:

H7: As PRH influenciam positivamente o CON, quando mediadas pela motivação laboral

H8: As PRH influenciam positivamente o CON, quando mediadas pela satisfação laboral

A perspetiva calculativa é derivada dos estudos de Becker (1960) e aqui o comprometimento é visto como uma necessidade de o trabalhador ficar na organização. O trabalhador cumpre o seu trabalho, não devido a apego à organização. Ele cumpre devido à sua necessidade de satisfazer os seus objetivos pessoais, só permanecendo na organização até encontrar outras alternativas ou se os custos de mudança forem elevados (Meyer, Allen & Smith, 1993; Nascimento *et al.*, 2008). No comprometimento organizacional calculativo (COC), os trabalhadores percebem que o custo de oportunidade de saírem da organização é demasiado alto e por isso só ficam para não perderem os benefícios que a organização oferece. Através de vários estudos, vários investigadores concluíram que as PRH influenciam positivamente o COC (Paré & Tremblay, 2007; McElroy, 2001; Meyer & Allen, 1997). Esta reflexão leva-nos à nona hipótese:

H9: As PRH influenciam positivamente o COC

Para além das PRH, a motivação laboral (Al-Madi *et al.*, 2017; Salleh *et al.*, 2016; Varmazyar & Zamani, 2016) e a satisfação laboral (Bastos, 1993; Oliveira Maciel & Camargo, 2011) também influenciam o COC. Esta investigação irá testar, por isso, o papel mediador da motivação e satisfação laborais na relação entre as PRH e a dimensão calculativa do CO, tal como as hipóteses dez e onze indicam:

H10: As PRH influenciam positivamente o COC, quando mediadas pela motivação laboral

H<sub>11</sub>: As PRH influenciam positivamente o COC, quando mediadas pela satisfação laboral

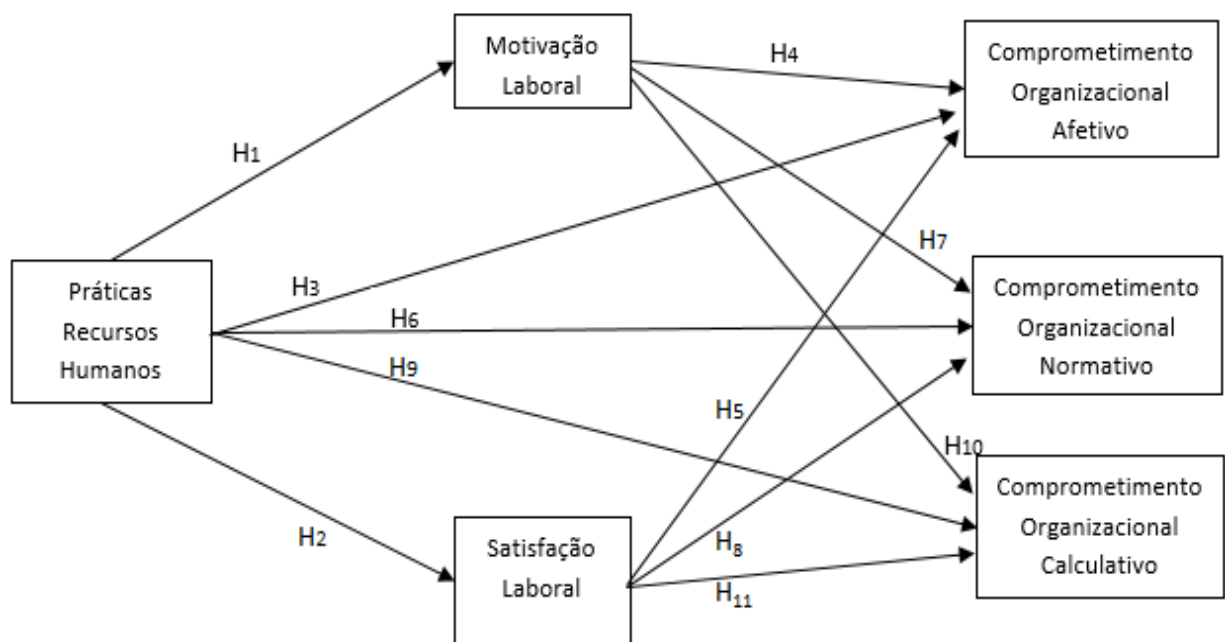
O modelo multidimensional do CO de Allen e Meyer (1991), denominado “Modelo das Três Componentes do Comportamento Organizacional”, é o mais destacado e utilizado pelos investigadores (Nascimento, 2010) e é definido pela força da relação entre o trabalhador e a organização através de relações emocionais (comprometimento afetivo), base nos sentimentos do dever moral para com a organização (comprometimento normativo) e das relações baseadas em necessidades pessoais (comprometimento calculativo). Estas três dimensões do comprometimento contribuem para sentimentos únicos relativamente ao comportamento do trabalhador para com a organização motivado pelos diferenciados estados psicológicos de cada um (Meyer & Allen, 1991). Meyer e Herscovitch (2001) sublinham a necessidade de olhar para as três dimensões de uma forma conjunta e não individual, sendo que, diferentes níveis de cada uma das dimensões criarão um perfil distinto de comprometimento para cada um dos trabalhadores e, perfis diferentes, terão implicações diferentes para os resultados organizacionais. Investigações recentes corroboram o estudo de Meyer e Herscovitch (2001) afirmando que as três dimensões estão correlacionadas e têm níveis de intensidade diferentes entre si, determinando vários tipos de perfis e, consequentemente, vários tipos de comportamento (Meyer, Standley & Parfyonova, 2012; Nascimento *et al.*, 2008; Nascimento, 2010). Através destes recentes estudos sobre os perfis de comprometimento denota-se que está emergente uma alteração de paradigma na qual os estudos se concentram, para além da relação entre as variáveis, na abordagem centrada na própria pessoa com o objetivo de identificar e comparar subgrupos homogêneos da mesma população, como complemento à abordagem centrada na variável. No que concerne ao CO, o estudo dos perfis ajuda a examinar e compreender todas as facetas do ser humano e possibilita que as componentes do comprometimento tenham implicações diversas, quer individualmente, quer em combinação com outras (Meyer, Standley & Parfyonova, 2012; Wang & Hanges, 2011; Zyphur, 2009). Meyer e Herscovitch (2001) propuseram oito possíveis combinações entre as três dimensões que resultaram em oito perfis de comprometimento diferentes, como por exemplo: os “puros” que representam os trabalhadores com elevado comprometimento numa dimensão e baixo comprometimento nas outras duas; os



“descomprometidos” representando os que têm baixos valores nas três dimensões e os “comprometidos” relativa aos que têm elevados valores em todas as dimensões. Sabino e colaboradores (2016) realizaram um estudo na Administração Pública Portuguesa onde concluíram que existem diferenças nos três tipos de CO entre administração pública central, local e universidades. Variáveis como trabalho interessante, tempo de serviço, atitudes do colega de trabalho em relação à organização, dependência organizacional, idade, educação, alternativas de emprego, atitude da família e dos amigos, equidade das promoções e sistema de mérito são algumas que fazem oscilar a variância do CO (Agarwala, 2003; Dornstein & Matalon, 1998).

Após a revisão da literatura efetuada, e atrás apresentada, chegou-se ao modelo proposto para esta investigação:

Fig. 2: Modelo de pesquisa



Fonte: Elaboração própria

## 3. Opções Metodológicas

### 3.1 Desenho de Investigação

Se o objetivo geral da realização de investigação é produzir entendimento e explicação, claros e significativos, dos fenómenos sociais (Eller, Gerber & Robinson, 2018), um objetivo chave de grande parte da investigação em administração pública e organizações sem fins lucrativos é procurar a informação necessária à melhoria da qualidade de decisões tomadas por gestores e administradores (McNabb, 2018). Sabendo que as PRH, a motivação, a satisfação e o comprometimento são essenciais para alcançar os objetivos organizacionais, a informação que se pretendeu obter com esta investigação foi traduzida pela questão de investigação: na administração local, as PRH influenciam diretamente o CO ou essa influência é mediada pela motivação e pela satisfação laborais?

O desenho de investigação inspirou-se na filosofia pós-positivista ou determinista, na qual causas circunscrevem provavelmente efeitos ou resultados (Creswell, 2014). Para obter a informação desejada, usámos um plano dedutivo, partindo de teoria e testando hipóteses através de dados empíricos, numa investigação sob o paradigma quantitativo, através de um desenho de investigação transversal e relacional. Transversal, porque as observações das variáveis dependentes e independentes são recolhidas num mesmo momento (Bhattacharjee, 2012) e não periodicamente, ao longo de diversos anos. Relacional porque pretendíamos testar hipóteses comparativas e essencialmente relacionais (McNabb, 2018), ou seja, através de ajustamento de modelos de equações estruturais. Para responder à questão de investigação, e de acordo com a revisão da literatura, formulámos as hipóteses que apresentámos anteriormente.

### 3.2 Técnica de Recolha de Dados

#### 3.2.1 Medidas

As unidades de análise – entidades que foram analisadas pelo investigador – desta investigação foram os trabalhadores de uma Câmara Municipal que desejou manter-se anónima. De modo a responder aos vários objetivos propostos, a inquirição aos trabalhadores foi feita através de inquéritos por questionário sobre os seguintes construtos: PRH, motivação laboral, satisfação laboral e CO (anexo 1). De realçar que as escalas de *Likert* utilizadas não

correspondem ao dos autores visto que escalas com um maior número de itens são mais indicadas quando os entrevistados dominam o objeto de estudo e, para além disso, existe pré-disposição de manter a mesma resposta ao longo do questionário (Dalmoro & Vieira, 2014; Weathers, Sharma & Niedrich, 2005). Foi também retirado o ponto neutro visto que este induz os participantes a fugirem dos extremos e a utilizarem com maior frequência os pontos médios (Guy & Norvell, 1977).

### *Práticas de Recursos Humanos*

Para um melhor entendimento sobre as perceções dos trabalhadores do setor público sobre as PRH existentes na organização, decidimos utilizar a escala de Gould-Williams e Davies (2005), utilizando as chamadas Práticas de Alto Comprometimento: acesso à informação, formação, oportunidades de participação, redução da diferença de status entre chefia e trabalhador, remuneração com componentes contingentes ao desempenho, trabalho de equipa, seleção de pessoal e segurança. Com esta escala, estes autores pretenderam investigar a perceção que os trabalhadores do setor público tinham sobre as práticas existentes na organização e como é que estas influenciavam o CO e a motivação laboral. Os resultados foram positivos, visto que as variáveis independentes – PRH – explicaram 58% da variância do CO e 53% da variância da motivação laboral. O questionário contemplou uma pergunta fechada para cada uma das PRH e foi aplicada a escala de *Likert*, em que 1 significa “discordo totalmente” e 4 “concordo totalmente”.

### *Motivação Laboral*

Medimos a motivação laboral utilizando a Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (*Multidimensional Work Motivation Scale*), elaborada por Gagné e colaboradores (2015), validada em 11 países, incluindo Portugal, onde os autores foram Dos Santos e colaboradores (2017). Esta escala é deveras importante para esta investigação visto que investiga com maior ênfase os motivos reais e latentes dos trabalhadores para a realização das suas funções. A fim de alcançar a equivalência transcultural, os itens foram escritos para que pudessem ser estudados na maioria das culturas. Este questionário, que contempla questões fechadas, interroga o trabalhador sobre a razão por que se esforça ou esforçaria no seu local de trabalho.

Aplicou-se a escala de *Likert*, em que 1 significa “discordo totalmente” e 4 “concordo totalmente”.

### *Satisfação Laboral*

Este construto foi avaliado de acordo com Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967 *cit.* por Ferreira *et al.*, 2009) através do *Minnesota Satisfaction Questionnaire*. A versão reduzida deste questionário – *Minnesota Satisfaction Questionnaire: Short Form* – foi adaptado à realidade portuguesa e validado por Ferreira e colaboradores (2009). Do ponto de vista psicométrico mostrou uma consistência interna de 0.93 e níveis dos coeficientes de estabilidade acima de 0.80. Este instrumento é constituído por itens que avaliam a satisfação laboral intrínseca (o que é que os trabalhadores sentem relativamente à sua tarefa) e a satisfação laboral extrínseca (o que é que os trabalhadores sentem relativamente a aspetos externos do trabalho, como o salário) (Spector, 1997 *cit.* por Ferreira *et al.*, 2009). É um instrumento de referência, utilizado por diversos investigadores, que avalia a satisfação do trabalhador pelo atual trabalho e fornece informações mais específicas sobre os fatores indissociáveis à satisfação laboral, como a atividade, a independência, a estabilidade, entre outros fatores (Fernandes *et. al*, 2011; Ferreira *et al.*, 2009). Foi utilizada a escala de *Likert*, em que 1 significa “discordo totalmente” e 4 “concordo totalmente”.

### *Comprometimento Organizacional*

O CO, sendo um construto multidimensional, foi avaliado de acordo com a versão reformulada de Meyer, Allen e Smith (1993) através de escalas específicas para cada uma das suas componentes, ou seja, para o COA foi utilizada a Escala de Comprometimento Afetivo (“*Affective Commitment Scale*”), para o COC foi utilizada a Escala de Comprometimento Calculativo (“*Continuance Commitment Scale*”) e para o CON foi utilizada a Escala de Comprometimento Normativo (“*Normative Commitment Scale*”). O questionário, constituído por 18 itens, permitiu medir as três dimensões do CO e contempla questões fechadas sobre o construto. Foi aplicada a escala de *Likert*, em que 1 significa “discordo totalmente” e 4 “concordo totalmente”.

### **3.2.2 População e Amostra**

Os participantes para este estudo foram os trabalhadores de um setor público português, mais concretamente de uma Câmara Municipal. A amostra não foi aleatória, porque resolvemos inquirir toda a população alvo – uma Direção Municipal da autarquia em estudo – que integrou 700 trabalhadores. Esta Direção Municipal foi escolhida por ter cerca de 45% do total dos trabalhadores da Câmara Municipal e por representar significativamente todas as categorias profissionais existentes na autarquia: dirigentes, técnicos superiores, coordenadores técnicos, assistentes técnicos, encarregados gerais operacionais, encarregados operacionais e assistentes operacionais.

### **3.3 Técnicas de Análise de Dados**

Para analisar os dados quantitativos recolhidos através de inquérito por questionário, foram utilizados testes de hipóteses e modelos de equações estruturais para testar as hipóteses formuladas e modelos de classes latentes para traçar os perfis latentes de CO, usando para o efeito os *software* IBM – SPSS 25.0, o AMOS 25.0 e o LatentGOLD 5.0, respetivamente.

## 4. Apresentação e Discussão dos Resultados

### 4.1 Caracterização da Amostra

A amostra desta investigação incidiu sobre uma Câmara Municipal, mais concretamente, a uma das suas Direções Municipais. Os questionários foram entregues à totalidade dos 700 trabalhadores pertencentes a essa Direção Municipal específica. Dos questionários distribuídos, foram recebidos 305 questionários respondidos, o que corresponde uma taxa de resposta de 43,57%. Contudo, relativamente às respostas recebidas, somente 221 questionários foram considerados válidos, o que significou uma taxa de resposta válida de 31,57%.

A amostra foi constituída (anexo 2) por 71,5% participantes do sexo masculino e 28,5% do sexo feminino, verificando-se a predominância da faixa etária > 50 que atingiu 38,9%, seguida das faixas etárias 41-50 e 31-40 com 29,9% e 27,1%, respetivamente. Por fim, registou-se um valor de 4,1% relativo à faixa etária 18-30. Relativamente ao nível de escolaridade, a predominância recaiu no 9º ano, com 38%, seguindo-se a 4ª classe com 27,1% e o 12º ano com 26,2%. Os restantes níveis de escolaridade – licenciatura, pós-graduação e mestrado – constituíram 8,7% do total das respostas válidas. A carreira profissional com maior relevância nesta investigação foi a de assistente operacional com 74,2%. As restantes carreiras – dirigente, técnico superior, coordenador técnico, assistente técnico, encarregado geral operacional e encarregado operacional – totalizaram 25,8%. A antiguidade dos trabalhadores mostrou-se bastante variada para os grupos criados, tendo a mais elevada sido encontrada no grupo de 6-15 anos com 32,1%. De seguida, mas com valores muito semelhantes, temos mais de 25 anos (26,7%), 16-25 anos (23,1%) e até 5 anos (18,1%).

### 4.2 Fiabilidade das Escalas

Como as escalas utilizadas correspondem ao conjunto de variáveis que se correlacionam para medir componentes principais, é deveras importante analisar a sua fiabilidade (Santos, 1999). A ferramenta mais utilizada pelos investigadores para analisar essa fiabilidade, também denominada de grau de consistência interna, é o coeficiente alfa de Cronbach (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Alfa de Cronbach (1951) é uma medida da confiabilidade da escala ou de consistência interna, isto é, informa quão relacionados são os itens que integram a escala.

Se todos os itens da escala são totalmente independentes uns dos outros,  $\alpha = 0$  e, se todos os pares de itens têm valores altos de covariâncias, os valores de  $\alpha$  aproximam-se de 1. Por outras palavras, quanto maior for o valor do coeficiente  $\alpha$ , maior será a covariância entre os itens, ou seja, provavelmente medem o mesmo conceito subjacente. De acordo com Nunnally (1978), valores de alfa superiores a 0,7 podem ser considerados aceitáveis, atestando a fiabilidade da escala. Relativamente às escalas utilizadas nesta investigação, a escala que apresentou menor Alfa de Cronbach foi a escala das PRH, com 0,692, conforme segue:

Tab. 1: Alfa de Cronbach e construtos estudados

	PRH	Motivação laboral	Satisfação laboral	CO
Alfa de Cronbach	0,692	0,857	0,904	0,899
Nº de itens	8	18	20	18

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se então que as escalas utilizadas para a satisfação laboral, motivação laboral e CO são adequadas para a população portuguesa, mais concretamente para a administração pública local.

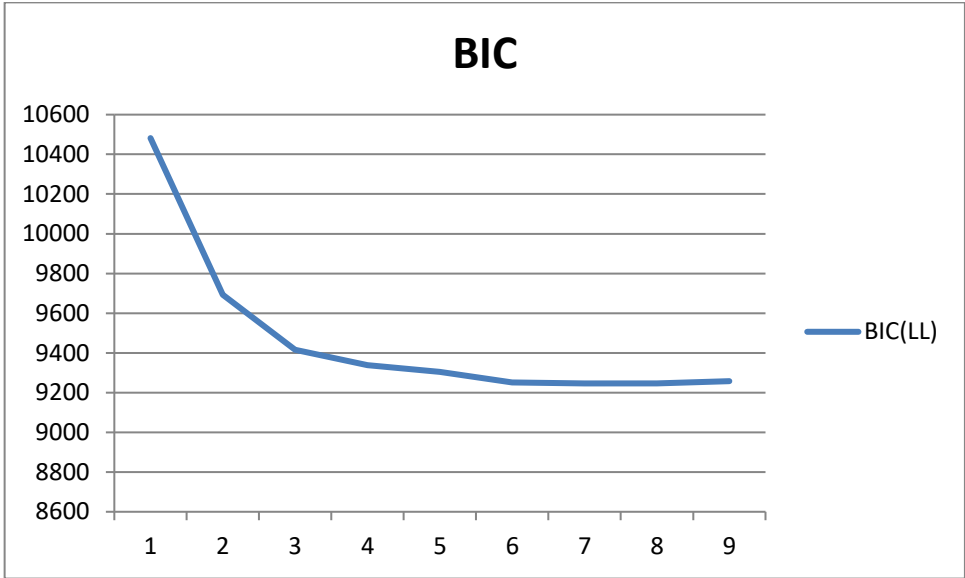
### 4.3 Perfis de Comprometimento

As três dimensões do Modelo das Três Componentes do CO têm diferentes implicações nos trabalhadores, visto que cada indivíduo pode sentir uma ou várias dimensões simultaneamente, dando origem a vários perfis de CO para cada trabalhador e com implicações diretas para o alcance das metas organizacionais (Kam, Morin, Meyer & Topolnytsky, 2016; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Sabino & Nascimento, 2014;).

Para encontrar perfis de comprometimento estimámos modelos de classes latentes, através do *software LatentGOLD 5.0*, os quais permitem descobrir clusters de indivíduos semelhantes (Fonseca, 2015; Neves & Fonseca, 2015), segundo as características utilizadas, no caso as variáveis de CO. Para escolher o melhor modelo usámos os critérios de informação BIC (gráfico 1) e AIC3 (Fonseca, 2013; Fonseca, 2009; Fonseca & Cardoso, 2007), através dos quais foi selecionada a solução com 6 clusters (gráfico 1), porque o BIC se minimizou. O gráfico

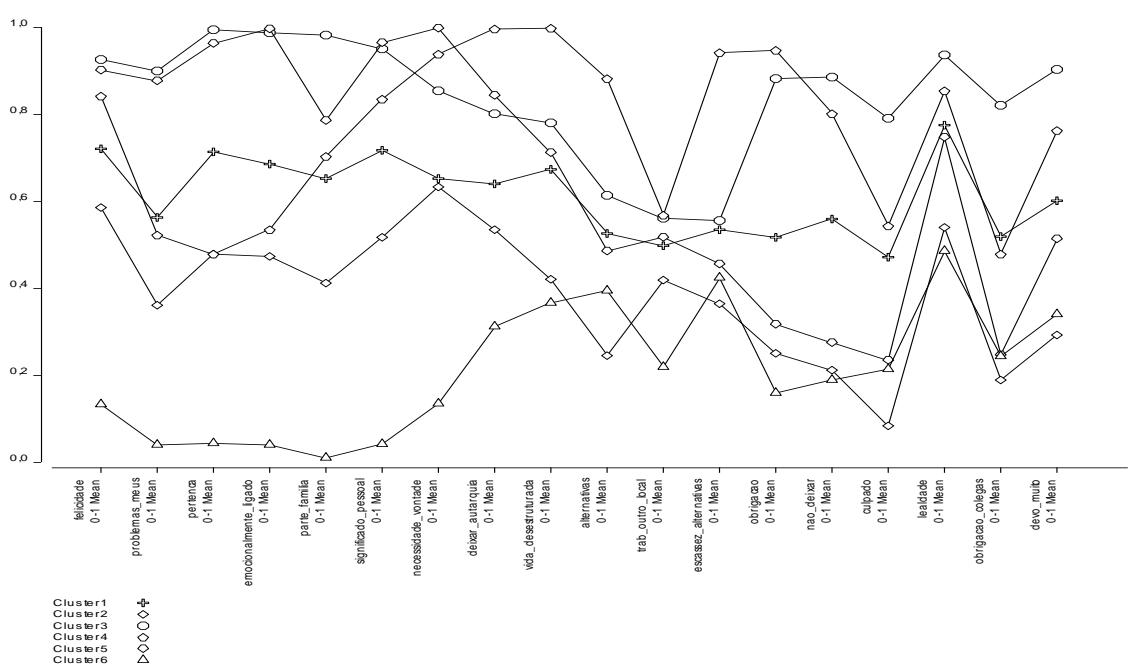
2 informa-nos sobre as variáveis observadas que mais contribuíram para a separação entre grupos.

Gráf. 1: Valores de BIC para os modelos estimados



Fonte: Elaboração própria

Gráf. 2: Clusters em função das variáveis utilizadas



Fonte: Elaboração própria



Os valores das estimativas dos parâmetros do modelo selecionado encontram-se na Tabela 10 (Anexo 3). Todos os valores da mesma representam probabilidades e devem ser interpretados do modo seguinte: os primeiros seis valores (dimensão dos clusters) são probabilidades simples, indicando as percentagens de indivíduos semelhantes classificados em cada cluster: 35% (cluster 1), 26% (cluster 2), 19% (cluster 3), 8% (cluster 4), 7% (cluster 5) e 5% (cluster 6). Os restantes valores são probabilidades condicionais, representando as probabilidades de cada resposta, condicionadas à pertença dos indivíduos a cada cluster. Assim, por exemplo, 0.0537, 0.1477, 0.0009, 0.0101, 0.0023 e 0.7187 representam a probabilidade de os indivíduos terem respondido *discordo totalmente*, condicionada à felicidade dos indivíduos aos clusters 1, 2, 3, 4, 5 e 6, respetivamente; como 0.7187 é o maior dos 6 valores, *discordo totalmente* é característica do cluster 6 (conforme Tabela 2). Raciocinando deste modo relativamente a todas as linhas da Tabela 10, encontramos os perfis desejados, conforme tabela 2:

Tab. 2: Perfis latentes do comprometimento organizacional

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6
Tamanho Cluster	0,35	0,26	0,19	0,07	0,07	0,05
Indicadores						
Felicidade	CP	-	CT	-	-	DT+DP
Problemas meus	CP	DP	CT	-	-	DT
Pertença	CP	DP	CT	-	-	DT
Emocionalmente ligado	CP	DP	-	-	CT	DT
Parte família	CP	DP	CT	-	-	DT
Significado pessoal	CP	DP	-	-	CT	DT
Necessidade vontade	CP	-	-	-	CT	DT+DP
Deixar autarquia	CP	-	-	CT	-	DT+DP
Vida desestruturada	CP	-	-	CT	-	DT+DP
Alternativas	-	DT	CP	CT	-	DP
Trabalhar outro local	-	DP	-	CT+CP	-	DT
Escassez alternativas	-	DT+DP	CP	CT	-	-
Obrigação	CP	-	-	CT	DP	DT
Não deixar	CP	-	CT	-	DP	DT
Culpado	-	DT	CT	CP	DP	-
Lealdade	-	-	CT	-	CP	DT+DP
Obrigação colegas	CP	DT	CT	-	DP	-
Devo muito	CP	DT	CT	-	-	DP

Nota: DT – discordo totalmente | DP – discordo parcialmente | CP – concordo parcialmente | CT – concordo totalmente

Fonte: Elaboração própria

Após análise dos perfis, verifica-se que:

Cluster 1: É onde estão concentrados o maior número de trabalhadores, com 35% do total dos inquiridos e a sua predominância é concordar parcialmente com quase todas as afirmações, o que nos leva a denominá-lo de **“Altamente Comprometidos”**. Este grupo concorda parcialmente com todas as variáveis do COA, concorda também parcialmente com três das seis variáveis do COC e relativamente ao CON, este grupo concorda parcialmente com quatro das seis afirmações.

Cluster 2: Engloba 26% dos inquiridos e a predominância deste cluster é estar sempre em desacordo, parcial ou totalmente, com todas as afirmações, o que nos leva a denominá-lo de **“Parcialmente Descomprometidos”**. Os trabalhadores discordaram parcialmente com cinco das seis variáveis relativamente ao COA; para o COC, este grupo discorda total ou parcialmente com três das seis afirmações e; o CON teve três variáveis com que os trabalhadores discordaram totalmente.

Cluster 3: Constituído por 19% dos inquiridos, este cluster concorda totalmente com a maioria das afirmações do COA e do CON, o que nos leva a denominá-lo de **“Afetivo-Normativo Dominantes”**. No que concerne ao COA, estes trabalhadores concordam totalmente com quatro das seis variáveis; o mesmo acontece com o CON, onde cinco das seis variáveis obtiveram um concordo totalmente e; para o COC, somente duas variáveis obtiveram um concordo parcialmente.

Cluster 4: Constituído por 7% dos inquiridos, este cluster é denominado de **“Calculativo Dominantes”** visto concordarem total ou parcialmente com cinco das seis variáveis do COC; no que concerne ao CON, estes trabalhadores concordam totalmente somente com uma das seis afirmações.

Cluster 5: Constituído também por 7% dos inquiridos, este cluster denomina-se por **“Os Neutros”** pois, no que concerne ao COA, os inquiridos concordaram totalmente com duas variáveis; sobre as afirmações sobre o COC, somente uma obteve um concordo totalmente por parte dos inquiridos; no CON, os inquiridos discordaram parcialmente com quatro das seis afirmações.

Cluster 6: Constituído por apenas 5% dos inquiridos, este cluster denomina-se por **“Não Comprometidos”** visto discordarem totalmente ou parcialmente com quase todas as afirmações do CO. Relativamente ao COA, os inquiridos discordaram total ou parcialmente de

todas as afirmações; discordaram também de cinco em seis variáveis do COC; e discordaram total ou parcialmente de quatro em seis afirmações sobre o CON.

Wasti (2005), através do seu estudo em empresas privadas situadas na Turquia encontrou seis perfis de comprometimento organizacional. Também Meyer, Kam, Goldenberg e Bremner (2013), efetuaram um estudo em contexto público, mais propriamente na área militar, onde também eles descobriram seis perfis de comprometimento, tal como nesta investigação.

#### **4.4 Análise em Componentes Principais**

A análise de componentes principais identifica as variáveis que se correlacionam através de combinações lineares, agrupando-as em componentes principais. As variáveis escolhidas para a identificação das componentes principais têm uma grande importância na interpretação do resultado final, visto que cada uma das componentes irá explicar uma percentagem do modelo (Neto & Moita, 1997). Para identificar as variáveis que mais retrataram os três tipos de CO foi utilizada a matriz de componentes rotativas através do método de rotação Varimax com normalização de Keiser (tabela 3), sendo que estas três componentes principais explicam 61,04 da variação total dos dados.

Das dezoito variáveis do CO da escala de Meyer, Allen e Smith (1993), sete formaram a componente 1: “seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira na autarquia”, “sinto os problemas da autarquia como se fossem realmente meus”, “tenho um forte sentimento de pertença a esta autarquia”, “sinto-me "emocionalmente ligado" a esta autarquia”, “sinto-me "parte da família" desta autarquia”, “esta autarquia tem para mim um significado pessoal muito grande” e “na situação atual, ficar nesta autarquia é, na realidade, uma necessidade tanto quanto vontade”.

Aqui denota-se uma dimensão afetiva na população em estudo e a presença da componente afetiva da teoria de Meyer e Allen (1991). A única variável que não pertence à componente afetiva da teoria é “Na situação atual, ficar nesta autarquia é, na realidade, uma necessidade tanto quanto vontade” que pertence à componente calculativa. No entanto, Medeiros e Enders (1998) também verificaram que esta variável pertencia à componente afetiva, ou seja, obtiveram o mesmo resultado que esta investigação. O final da expressão

“tanto quanto vontade” provoca um efeito moderador relativamente à “necessidade” de ficar na autarquia e, poderá ser por essa razão que esta variável ficou associada à dimensão afetiva.

Tab. 3: Matriz de componentes após rotação

	Componente		
	1	2	3
Seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira na autarquia	<b>,617</b>	,215	,148
Sinto os problemas da autarquia como se fossem realmente meus	<b>,700</b>	,283	,088
Tenho um forte sentimento de pertença a esta autarquia	<b>,839</b>	,270	-,038
Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta autarquia	<b>,839</b>	,282	,040
Sinto-me "parte da família" desta autarquia	<b>,790</b>	,368	,072
Esta autarquia tem para mim um significado pessoal muito grande	<b>,771</b>	,238	,203
Na situação atual, ficar nesta autarquia é, na realidade, uma necessidade tanto quanto vontade	<b>,614</b>	-,140	,476
Mesmo que quisesse, seria muito difícil deixar neste momento esta autarquia	,346	,034	<b>,648</b>
Se decidisse deixar esta autarquia agora, a minha vida ficaria muito desestruturada	,202	,229	<b>,678</b>
Acho que teria poucas alternativas de trabalho se deixasse esta autarquia	-,043	,354	<b>,713</b>
Se já não tivesse dado tanto de mim a esta autarquia, poderia considerar trabalhar noutro local	,115	-,064	<b>,540</b>
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta autarquia seria a escassez de alternativas disponíveis	-,133	,207	<b>,759</b>
Sinto-me na obrigação de permanecer nesta autarquia	,243	<b>,661</b>	,394
Mesmo se fosse vantajoso para mim, não seria correto deixar agora esta autarquia	,229	<b>,797</b>	,143
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta autarquia neste momento	,200	<b>,855</b>	,081
Esta autarquia merece a minha lealdade	,372	<b>,455</b>	,157
Não deixaria neste momento esta autarquia porque tenho um sentimento de obrigação para com os meus colegas	,267	<b>,769</b>	-,067
Devo muito a esta autarquia	,289	<b>,581</b>	,224

Método de Extração: análise de Componente Principal | Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser | a. Rotação convergida em 6 iterações.

Fonte: Elaboração própria

A componente 2 foi constituída por cinco variáveis, sendo elas: “mesmo que quisesse, seria muito difícil deixar neste momento esta autarquia”, “se decidisse deixar esta autarquia agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”, “acho que teria poucas alternativas de trabalho se deixasse esta autarquia”, “se já não tivesse dado tanto de mim a esta autarquia, poderia considerar trabalhar noutro local” e “uma das poucas consequências negativas de deixar esta autarquia seria a escassez de alternativas disponíveis”. A dimensão calculativa está bem patente nestas variáveis e todas estas variáveis da componente calculativa compõe também a teoria da componente calculativa da teoria de Meyer e Allen (1991).

A componente 3 foi representada por seis variáveis: “sinto-me na obrigação de permanecer nesta autarquia”, “mesmo se fosse vantajoso para mim, não seria correto deixar agora esta autarquia”, “sentir-me-ia culpado se deixasse esta autarquia neste momento”, “esta autarquia merece a minha lealdade”, “não deixaria neste momento esta autarquia porque tenho um sentimento de obrigação para com os meus colegas” e “devo muito a esta autarquia”. Em todas elas denota-se a dimensão normativa e todas estas variáveis da componente normativa compõem também a teoria de Meyer e Allen (1991).

Os resultados da matriz de componente rotativa comprovaram a generalização do modelo de Meyer e Allen (1991) com a existência das três componentes da teoria: afetiva, calculativa e normativa. Para além disso, somente uma das dezoito variáveis é que não correspondeu aos resultados dos autores, fazendo com que este modelo seja considerado muito bom.

#### 4.5 Modelo de Equações Estruturais

Antes de discutir o modelo de equações estruturais, apresentamos a matriz de correlações, médias e desvios padrão das variáveis latentes presentes no modelo (Tabela 4).

Tab. 4: Correlações, médias e desvios padrão das variáveis latentes

M (DP)	Variáveis latentes	PO	Motivação	Satisfação	COA	COC	CON
2.2 (1.1)	PO	1,000	-0,170*	0,252*	0,093	0,128	0,100
2.3 (1.1)	Motivação		1,000	-0,167*	-0,050	-0,019	-0,224*
2.2 (1.2)	Satisfação			1,000	0,143*	0,116	0,183*
1.8 (0.8)	COA				1,000	0,186*	0,306*
1.8 (0.8)	COC					1,000	0,168*
1.8 (0.8)	CON						1,000

M = Média; DP = Desvio padrão

Fonte: Elaboração própria

Blunch (2013) considera que um modelo de equações estruturais deve ser analisado de acordo com os valores de referência para cada índice de ajustamento (Tabela 5).

Tab. 5: Índices de ajustamento do modelo e valores aconselhados

CMIN/DF (minimum discrepancy, divided by its degrees of freedom)	GFI (goodness-of-fit index)	PGFI (parsimony goodness-of-fit index)	RMSEA (root mean square error of approximation)
Próximo de 1	> 0.95	> 0.60	Próximo de 0.05, ou menor

Fonte: Blunch (2013)

Após a realização de uma análise fatorial confirmatória, os valores dos índices de ajustamento foram os seguintes (Tabela 6):

Tab. 6: Índices de ajustamento do modelo estimado

CMIN/DF (minimum discrepancy, divided by its degrees of freedom)	GFI (goodness-of-fit index)	PGFI (parsimony goodness-of-fit index)	RMSEA (root mean square error of approximation)
1.26	0.651	0.602	0.034

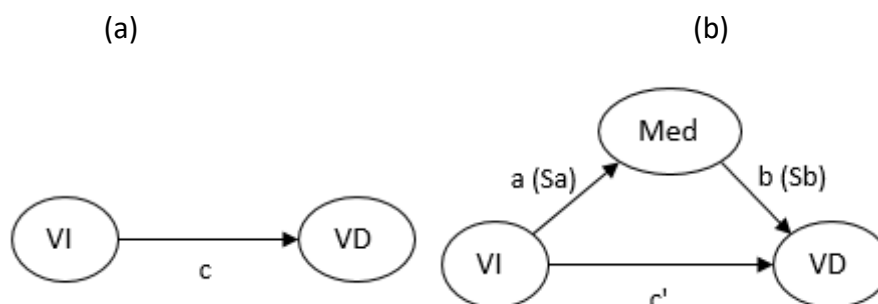
Fonte: Elaboração Própria

A estimação do modelo apresenta valores ótimos de CMIN/DF e RMSEA, aceitável de PGFI e menos bom de GFI.

#### 4.5.1 Mediação

Determinada variável pode ser eleita para funcionar como mediadora (Med) da relação entre a variável independente (VI) e a variável dependente (VD). Para esclarecer o significado de mediação, consideremos um percurso/diagrama de modelo representando uma cadeia causal (Figura 3).

Fig. 3: Modelo sem mediadora (a) e com mediadora (b)



Fonte: Elaboração própria

O modelo pressupõe um sistema de três variáveis, sendo que existem dois percursos causais para chegar à variável dependente (VD): o efeito direto da VI (percurso c) e o efeito da mediadora (percurso c'), havendo também um caminho da VI para a mediadora através do percurso a (Sa). São quatro as condições necessárias para a mediação ocorrer:

- i) a VI afeta significativamente a Med (relação a é  $\neq 0$  na segunda figura, lado direito) (Baron & Kenny, 1986);
- ii) a VI afeta significativamente a variável dependente na falta da variável mediadora (relação c é  $\neq 0$  na figura 4, lado esquerdo, observando que a variável mediadora não foi utilizada nesse momento) (Baron & Kenny, 1986);
- iii) a mediadora tem efeito significativo único sobre a VD (relação b é  $\neq 0$  na figura 4, lado direito, em que c' e a são asseguradas constantes – controladas) (Baron & Kenny, 1986);
- iv) o efeito da VI sobre a VD (relação c') enfraquece no momento da adição da variável mediadora, não controlando a e b (Shrout & Bolger, 2002). Nesse momento, se qualquer uma das duas relações, VI  $\rightarrow$  Med ou Med  $\rightarrow$  VD, não for significativa, deve-se concluir que não existe mediação (Iacobucci, Saldanha & Deng, 2007).

#### 4.5.2 Testes de Hipóteses

A tabela seguinte (Tabela 7) apresenta a % dos inquiridos que responderam às categorias das diversas PRH:

Tab. 7: Percentagem de respostas para as PRH

	DT	DP	CP	CT
Oportunidades de participar em ações de formação	28%	17%	36%	19%
Serviço mantém-me informado sobre acontecimentos da autarquia a nível estratégico, financeiro e operacional	33%	25%	33%	9%
Existe um distanciamento entre chefia e trabalhador	31%	28%	25%	16%
Trabalho de equipa é fortemente encorajado pela chefia	19%	19%	39%	23%
O processo de seleção de novos trabalhadores é rigoroso	27%	22%	38%	13%
As chefias procuram a opinião dos trabalhadores antes de tomarem decisões que os afetem diretamente	38%	23%	29%	10%
Sinto que a autarquia protege os trabalhadores contra demissões injustificadas ou injustas através de contratos por tempo indeterminado	15%	22%	40%	23%
O esforço que faço no trabalho é devidamente retribuído através de recompensas	22%	12%	43%	23%

Fonte: Elaboração própria

A tabela 8 mostra os resultados das várias hipóteses associadas ao modelo desta investigação:

Tab. 8: Hipóteses Associadas ao Modelo Proposto

Situação	independente	dependente	$\beta$ -standardized	S. E.	Valor p	Decisão
Sozinha	PRH	COC	0.011	0.074	0.879	(2) não
	PRH	Satisfação	0.924	0.169	***	(1) sim
	Satisfação	COC	-0.074	0.050	0.138	(3) não
Mediadora	PRH	Satisfação	0.920	0.170	***	(4) Não há
	Satisfação	COC	-0.067	0.050	0.183	Mediação
	PRH	CON	0.422	0.129	0.001**	(2) sim
Sozinha	PRH	Satisfação	0.924	0.169	***	(1) sim
	Satisfação	CON	0.510	0.099	***	(3) sim
	PRH	Satisfação	0.912	0.169	***	(4) Há
Mediadora	Satisfação	CON	0.512	0.100	***	Mediação
	PRH	COA	0.225	0.090	0.012*	(2) sim
	Sozinha	Satisfação	0.924	0.169	***	(1) sim
Sozinha	Satisfação	COA	0.248	0.069	***	(3) sim
	PRH	Satisfação	0.920	0.169	***	(4) Há
	Mediadora	Satisfação	0.245	0.068	***	Mediação
Sozinha	PRH	COC	0.011	0.074	0.879	(2) não
	PRH	Motivação	0.019	0.025	0.461	(1) não
	Motivação	COC	-0.855	1.335	0.522	(3) não
Mediadora	PRH	Motivação	0.022	0.019	0.242	(4) Não há
	Motivação	COC	-0.926	1.524	0.543	Mediação
	PRH	CON	0.422	0.129	0.001**	(2) sim
Sozinha	PRH	Motivação	0.019	0.025	0.461	(1) não
	Motivação	CON	3.903	5.016	0.437	(3) não
	PRH	Motivação	0.018	0.026	0.470	(4) Não há
Mediadora	Motivação	CON	4.365	6.072	0.719	Mediação
	PRH	COA	0.225	0.090	0.012*	(2) sim
	Sozinha	PRH	0.022	0.019	0.242	(1) não
Sozinha	Motivação	COA	2.306	1.794	0.199	(3) não
	PRH	Motivação	0.021	0.018	0.250	(4) Não há
	Mediadora	Motivação	2.330	1.826	0.202	Mediação

Nota: \*\*\* (p < 0.001); \*\* (p < 0.01); (p < 0.05)

Fonte: Elaboração própria

H<sub>1</sub>: As PRH influenciam positivamente a motivação laboral

Embora vários autores afirmem que as PRH influenciam diretamente a motivação laboral (Agarwala, 2003; Batt, 2002; Delery & Shaw, 2001; Hiltrop, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Wright & Snell, 1991), esta hipótese não foi validada pelo modelo (tabela 8) visto que o efeito das PRH na motivação laboral não foi significativo (p-valor = 0,461). Uma das explicações poderá ter sido devido às perceções dos inquiridos relativamente às PRH, que determinaram as suas respostas. A participação em formações e uma seleção rigorosa de novos trabalhadores são deveras importantes para aumentar o conhecimento, as competências e a motivação laboral dos trabalhadores (Dereley & Shaw, 2001; Huselid, 1995;



Jones & Wright, 1992) no entanto, para os inquiridos estas PRH ficam aquém das suas expectativas: no que toca à formação, só 19% (tabela 7) concordam totalmente que têm oportunidades de participar em formações e apenas 13% (tabela 7) concorda totalmente que o processo de seleção é rigoroso. Outra PRH que influencia a motivação laboral é a partilha de informação (Yang & Maxwell, 2011) e aqui, mais uma vez, esta prática não é bem percecionada pelos trabalhadores: somente 9,5% (tabela 7) é da opinião que o seu serviço partilha informação organizacional com os seus trabalhadores. Outra prática que não é positivamente percecionada pelos trabalhadores é a sua participação no processo de tomada de decisão: 51,1% (tabela 7) discorda que a chefia procura a opinião dos trabalhadores antes das tomadas de decisão) o que poderá ter influenciado a não-validação desta hipótese, visto que esta está diretamente relacionada com a motivação laboral (Steers, Monday & Shapiro, 2004). Segundo Bowen e Ostroff (2004), os trabalhadores veem as PRH como um meio para a organização chegar à prossecução dos seus objetivos e não como uma ferramenta para estimular comportamentos positivos nos trabalhadores. Assim, para que estas práticas exerçam o efeito desejado sobre as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, devem primeiro ser percebidas e interpretadas corretamente de forma a gerar atitudes e comportamentos positivos (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Poderá ter sido pela deficiente perceção destas PRH que esta hipótese não foi validada.

H<sub>2</sub>: As PRH influenciam positivamente a satisfação laboral

As PRH tiveram uma relação positiva e significativa (tabela 8) com a satisfação laboral (p-valor < 0,001), tal como corroborado na literatura (Alverni Nannetti, Carvalho de Mesquita & Antunes Teixeira, 2015; Armstrong, 2006; Chambel & Santos, 2009; Delaney & Huselid, 1996; Javed *et al.*, 2012; Teclemichael Tessema & Soeters, 2006; Wright, Garden & Moynihan, 2003). Duas das práticas que influenciam a satisfação laboral são as recompensas e a segurança (D’Arcimoles, 1997) e estas foram as melhores práticas percecionadas pelos trabalhadores: 23% (tabela 7) dos inquiridos concordaram totalmente com ambas as questões relativas a estas práticas. Outra prática que influencia a satisfação laboral é o trabalho de equipa (Kalisch, Lee & Rochman, 2010) e esta foi a 3ª melhor prática percecionada pelos trabalhadores pois, 23% (tabela 7) dos inquiridos concordaram totalmente com a afirmação “o trabalho de equipa é fortemente encorajado pela chefia”.

H<sub>3</sub>: As PRH influenciam positivamente o COA

Esta hipótese foi validada pelo modelo (tabela 8) com um resultado estatístico significativo (p-valor = 0,012) e corroborada pela literatura (Kinnie *et al.*, 2005; Kooij *et al.*, 2010; McElroy, 2001; Meyer & Allen, 1997; Ostroff & Bowen, 2000; Takeuchi, Chen & Lepak, 2009; Tsui *et al.*, 1997). Dos Santos e Thomaz (2014), realizaram um estudo numa empresa pública portuguesa e concluíram que as recompensas têm uma correlação positiva e bastante significativa com o comprometimento afetivo ( $r = 0,36$  e  $p\text{-valor} < 0,01$ ). Outro estudo (Bandeira, Marques & Veiga, 2000) verificou que o relacionamento com a chefia também tem uma relação forte com o COA ( $r = 0,447$ ). Ambas as práticas acima mencionadas obtiveram resultados positivos nesta investigação: 66% (tabela 7) concordou que o esforço que faz é retribuído através das recompensas oferecidas pela autarquia e 58,9% (tabela 7) discorda que existe um distanciamento entre a chefia e os trabalhadores, sendo estas práticas as que mais contribuíram para a validação desta hipótese.

H<sub>4</sub>: As PRH influenciam positivamente o COA, quando mediadas pela motivação laboral

Embora as PRH influenciem o COA e a motivação laboral tenha influência no COA (Al-Madi *et al.*, 2017; Gagné *et al.*, 2015; Salleh *et al.*, 2016), esta hipótese não foi validada pelo modelo (tabela 8) devido à sua insignificância estatística (p-valores = 0,250 e 0,202). Todavia, um estudo realizado no setor público paquistanês verificou que a motivação laboral não teve influência no COA (Sohail Safdar, Saleem, Ansar & Azeem, 2014). Para além disso, como as PRH não influenciaram a motivação laboral no nosso modelo, este construto também não conseguiu mediar a relação entre PRH e o COA.

H<sub>5</sub>: As PRH influenciam positivamente o COA, quando mediadas pela satisfação laboral

Após o nosso modelo ter validado a hipótese H<sub>3</sub>, ou seja, as PRH influenciam positivamente o COA e a satisfação laboral ter influência no COA (Bastos, 1993; Oliveira Maciel & Camargo 2011; Patrick & Sonia, 2012; Pereira, Veloso, Silva & Costa, 2017), esta hipótese também foi validada (tabela 8) pelo nosso modelo (ambos os p-valores =  $< 0,001$ ). Duas das práticas com uma relação forte com o COA e a satisfação laboral é a segurança (Fernandes & Cordeiro, 2018; Scott, Swortzel & Taylor, 2005) e as recompensas auferidas (D'Arcimoles, 1997; Fernandes & Cordeiro, 2018). Ambas as práticas foram bem percecionadas pelos

trabalhadores, visto que 63% (tabela 7) concorda que se sente seguro através de contrato por tempo indeterminado e 66% (tabela 7) concorda que o esforço que faz é retribuído através de recompensas.

H<sub>6</sub>: As PRH influenciam positivamente o CON

Tal como na literatura (Bastos, Brandão & Pinho, 1997; McElroy, 2001; Meyer & Allen, 1997), esta hipótese foi validada (tabela 8) para este modelo com um significado estatístico elevado ( $p$ -valor = 0,001). Vários estudos indicam que o relacionamento com a chefia (Bandeira, Marques & Veiga, 2000; Cançado, De Moraes & Da Silva, 2008), as recompensas auferidas (Dos Santos & Thomas, 2014; Fernandes & Cordeiro, 2018; Cançado, De Moraes & Da Silva, 2008) e a segurança (Fernandes & Cordeiro, 2018) influenciam positivamente o CON. Estas três práticas obtiveram resultados positivos pelos trabalhadores: 59% (tabela 7) dos inquiridos discordam que exista distanciamento entre chefia e trabalhadores; 66% (tabela 7) concorda que o esforço que faz é devidamente retribuído através de recompensas e; 63% (tabela 7) concorda que tem um trabalho seguro.

H<sub>7</sub>: As PRH influenciam positivamente o CON, quando mediadas pela motivação laboral

As PRH têm influência direta no CON, conforme hipótese anterior, contudo, quando mediadas pela motivação laboral, esta não tem validação (tabela 8) pelo modelo ( $p$ -valores = 0,470 e 0,719), ao contrário da maioria da literatura que aponta uma correlação entre motivação laboral e CON (Bastos, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Varmazyar & Zamani, 2016). No entanto, um outro estudo aponta para uma não relação entre estes dois construtos (Sohail *et al.*, 2014). Conforme afirmado na H<sub>1</sub>, as PRH que têm correlação forte com a motivação laboral foram mal percecionadas pelos trabalhadores e, poderá ter sido devido a esse fator que esta hipótese foi refutada pelo modelo.

H<sub>8</sub>: As PRH influenciam positivamente o CON, quando mediadas pela satisfação laboral

Esta hipótese foi validada (tabela 8) pelo nosso modelo ( $p$ -valores = 0,002 e < 0,001). Oliveira Maciel e Camargo (2011), estudaram a relação entre a satisfação laboral e o CON obtiveram uma correlação forte ( $r$  = 0,676) entre ambos os construtos. Outro estudo realizado numa

instituição pública portuguesa obteve uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre os dois construtos (Pereira, Veloso, Silva & Costa, 2017).

H<sub>9</sub>: As PRH influenciam positivamente o COC

Segundo alguns autores (Paré & Tremblay, 2007; McElroy, 2001; Meyer & Allen, 1997), as PRH influenciam o COC. Contudo, esta hipótese não foi validada (tabela 8) pelo modelo ( $p$ -valor = 0,879). Uma das possíveis interpretações está relacionada com duas práticas: acesso à informação e oportunidade de participação na tomada de decisão. Ambas as práticas têm uma correlação forte com o COC (Fernandes & Cordeiro, 2018) que, neste estudo, não foram bem percecionadas pelos trabalhadores: 58% (tabela 7) discorda que o serviço mantém os trabalhadores informados sobre questões organizacionais e 61% (tabela 7) discorda que têm oportunidades de participar nas tomadas de decisão. Outros estudos obtiveram o mesmo resultado que esta investigação, afirmando que as PRH e o COC têm uma correlação muito baixa ou até inexistente (Bandeira, Marques & Veiga, 2000; Meyer & Smith, 2000; Rafael & Cordeiro, 2018).

H<sub>10</sub>: As PRH influenciam positivamente o COC, quando mediadas pela motivação laboral

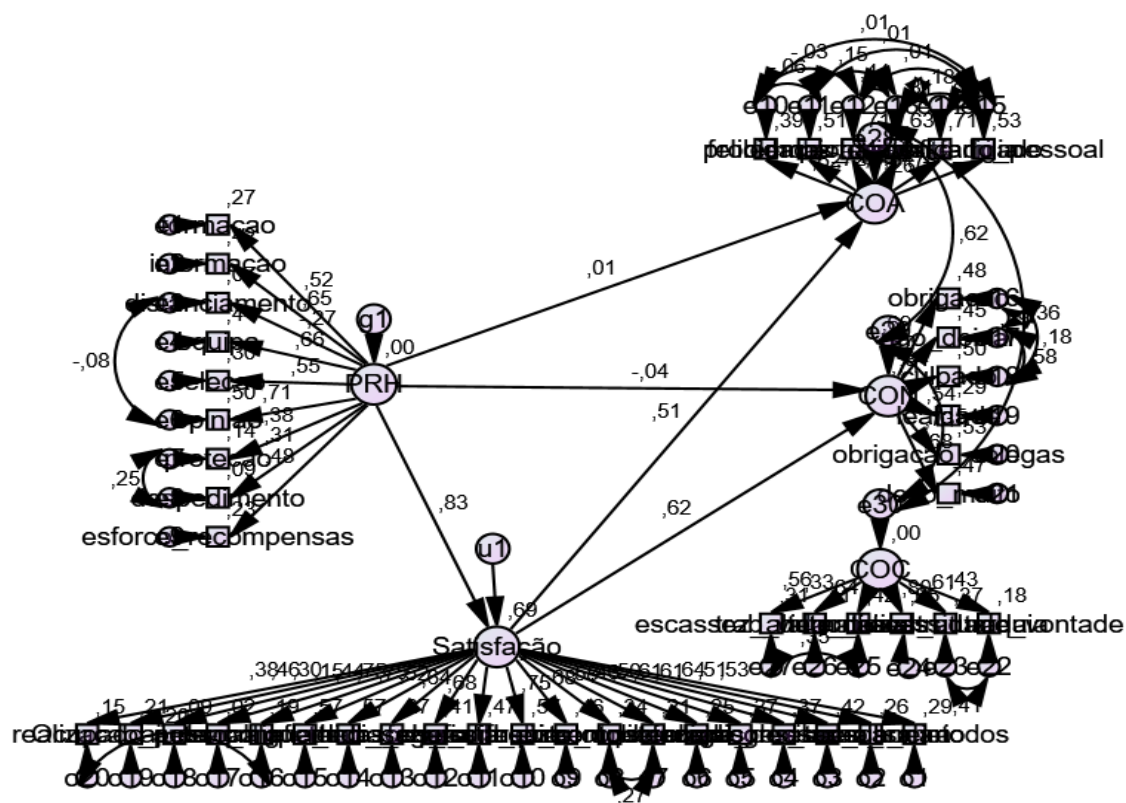
Ainda que vários autores afirmem que as PRH influenciam a motivação laboral e que esta influencia o COC (Al-Madi *et al.*, 2017; Salleh *et al.*, 2016; Varmazyar & Zamani, 2016), esta hipótese foi refutada (tabela 8) pelo modelo ( $p$ -valores = 0,242 e 0,466). Todavia, outros estudos apontam para a não relação da motivação laboral com o COC (Sohail *et al.*, 2014).

H<sub>11</sub>: As PRH influenciam positivamente o COC, quando mediadas pela satisfação laboral

Embora esteja comprovado, através da H<sub>2</sub>, que as PRH têm influência na satisfação laboral e que a satisfação laboral tem uma correlação elevada com o COC (Bastos, 1993; Oliveira Maciel & Camargo, 2011), esta hipótese não foi validada (tabela 8) pelo modelo ( $p$ -valores = 0,617 e  $< 0,001$ ). Contudo, outros investigadores que relacionaram o construto da satisfação laboral com o COC numa empresa pública brasileira (Lizote, Verdinelli & Nascimento, 2017) concluíram que não existe relação entre ambos, ou seja, se a hipótese H<sub>10</sub> foi refutada pelo modelo, e se a satisfação, por vezes, não influencia o COC, então poderá ter sido esta a causa da não validação da hipótese.

Na Figura 4 apresentamos o resultado do modelo de equações estruturais utilizado, como resposta ao modelo de análise:

Fig. 4: Modelo de equações estruturais



Fonte: Elaboração própria

Comparativamente ao modelo de pesquisa, salientam-se dois aspetos: i) das 11 hipóteses estimadas, cinco foram validadas e; ii) saída do construto motivação laboral, pois nenhuma das hipóteses relacionada com o mesmo foi validada.

Em resumo, podemos constatar que as PRH influenciam o COA e o CON e, quando mediadas pela satisfação laboral, estas influenciam o COA e o CON.

#### 4.6 Otimização das Práticas de Recursos Humanos para Aumento do Comprometimento Organizacional Afetivo

Sendo as PRH ferramentas indispensáveis para que a organização obtenha, por parte dos trabalhadores, atitudes e comportamentos eficazes e eficientes para a prossecução dos

objetivos organizacionais (Kehoe & Wright, 2013), é necessário perceber como é que estas são recebidas e percecionadas pelos próprios. Iremos analisar a correlação entre cada uma das PRH estudadas e o CO (tabela 9), percebendo a sua influência na otimização das PRH existentes.

De referir que o COA é aquele que as organizações mais desejam porque é considerado o de maior apego afetivo ou emocional à organização, com o qual o trabalhador mais se identifica, mais se sente emocionalmente envolvido, apreciando em consequência fazer parte da organização (Allen & Meyer, 1990). Consequentemente, será esta dimensão a mais focada.

Tab. 9: Correlações com Rô de Spearman

		COA	COC	CON
Formação	Coeficiente Correlação	,139	,231	,201
	Sig. (2 extremidades)	,038	,001	,003
Acesso informação	Coeficiente Correlação	,162	,238	-,021
	Sig. (2 extremidades)	,016	,000	,758
Distanciamento	Coeficiente Correlação	-,035	-,138	,095
	Sig. (2 extremidades)	,604	,040	,158
Trabalho equipa	Coeficiente Correlação	,198	,217	,040
	Sig. (2 extremidades)	,003	,001	,552
Seleção rigorosa	Coeficiente Correlação	,168	,280	,090
	Sig. (2 extremidades)	,013	,000	,182
Oportunidade participação tomada decisão	Coeficiente Correlação	,254	,248	,092
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,174
Segurança no trabalho	Coeficiente Correlação	,202	,130	-,068
	Sig. (2 extremidades)	,003	,053	,315
Recompensas	Coeficiente Correlação	,348	,227	,004
	Sig. (2 extremidades)	,000	,001	,948

Fonte: Elaboração própria

### Formação

A correlação entre este construto e as três dimensões do CO é positiva (tabela 9), ou seja, existe uma relação direta entre formação e cada dimensão. Assim, quanto mais formação, maior comprometimento por parte do trabalhador, tendo o COC (p-valor = 0,001 <  $\alpha$  = 0,05) a relação mais elevada, seguido pelo CON (p-valor = 0,03 <  $\alpha$  = 0,05) e o COA (p-valor = 0,038 <  $\alpha$  = 0,05). A dimensão afetiva é a que tem a relação mais baixa com a formação, porque não é bem percecionada pelos trabalhadores: somente 19% (tabela 7) dos inquiridos concordou totalmente com a afirmação: “tenho oportunidades suficientes para participar em

ações de formação”. A autarquia deveria apostar em formações mais diversificadas e regulares. Hoje em dia, as formações têm de incluir uma panóplia de instrumentos, tais como bases de dados, estudos realizados periodicamente, relatórios, conhecimentos e técnicas, que devem estar à disposição do trabalhador e, conseqüentemente, possibilitá-lo de realizar autoformação e autodesenvolvimento (Santos, 2004) intelectual, técnico e pessoal, sobre a sua área de trabalho ou outra diferente, permitindo assim a expansão dos conhecimentos e aumentando a possibilidade de uma mobilidade interna. Um programa eficaz de mobilidade interna aumenta o valor do capital humano de toda a organização, e a motivação e o comprometimento dos trabalhadores (Meister & Mulcahy, 2016). Para além disto, formações que incentivem o espírito de equipa, a cooperação, o *mindfulness* e o bem-estar deveriam ser lecionadas.

#### *Acesso à informação*

Existe um coeficiente de correlação positivo e com significância estatística entre este construto e o COA e COC (tabela 9), tendo este último uma correlação mais forte (afetivo:  $r = 0,162$  e  $p\text{-valor} = 0,016 < \alpha = 0,05$ ; calculativo:  $r = 0,238$  e  $p\text{-valor} = 0,000 < \alpha = 0,05$ ). No entanto, o coeficiente de correlação do CON é negativo (tabela 9), embora não sendo significativo, ou seja, não se pode concluir que esta relação exista de facto ( $p\text{-valor} = 0,758$ ). Nesta investigação, só 9% (tabela 7) concordou totalmente com a afirmação: “o meu serviço mantém-me informado sobre os vários acontecimentos da autarquia a nível estratégico, financeiro e operacional”. Receber informações sobre o desempenho da empresa influencia positivamente a satisfação laboral, a confiança e o comprometimento (Macky & Boxall, 2007) e, por isso, é deveras importante que a organização aposte nesta PRH. Este acesso à informação poderá ser efetuado através da comunicação interna, e é considerada como uma vantagem estratégica para a empresa. Da Costa Bueno (2003) considera que a tecnologia trouxe importantes avanços à comunicação organizacional tornando-a mais ágil e dinâmica. Poderá ser concretizada através da criação de uma intranet ou de uma plataforma de recursos humanos *online*, que integre todos os trabalhadores, independentemente da sua localização (EDP, 2011; Almendra, 2016).

### *Distanciamento entre chefia e trabalhador*

O coeficiente de correlação com o CON é positivo (tabela 9), no entanto, para os restantes comprometimentos é negativo, ou seja, quanto maior o distanciamento, menor o COA e o COC. Todavia, a relação entre esta prática e as dimensões afetiva e normativa não são conclusivas (tabela 9) devido ao Sig. (afetivo:  $p\text{-valor} = 0,604 > \alpha = 0,05$ ; normativo:  $p\text{-valor} = 0,158 > \alpha = 0,05$ ). Vários autores afirmam que ter poucas diferenças de *status* entre chefia e trabalhador é preditivo de satisfação laboral, confiança e de COA (Macky & Boxal, 2007) e, consequentemente, é necessário que esta prática esteja bem definida para que este distanciamento seja diminuto ou nulo, o que poderá ser obtido, entre outros métodos, através do uso de linguagem / rótulos e do espaço físico (Pfeffer, 1998b). A linguagem e os rótulos utilizados na autarquia em estudo são considerados muito formais visto que os técnicos superiores (trabalhadores que possuem licenciatura) são denominados por “dr.”, criando uma barreira psicológica entre esses “dr.” e os restantes trabalhadores. Todavia, através dos questionários, foi evidente que muitos trabalhadores que possuem licenciatura trabalham em categorias que não estão de acordo com as habilitações académicas, como é o caso de alguns assistentes técnicos e até assistentes operacionais. Ou seja, para além de existir uma barreira entre chefia e trabalhador, existem também algumas barreiras entre os trabalhadores com os seus colegas de trabalho que têm de ser suprimidas o mais rapidamente possível. Para além disto, as formações entre trabalhadores e chefias deveriam ser fomentadas para, mais uma vez, tentar colmatar esta distância.

### *Trabalho de Equipa*

O coeficiente de correlação entre o trabalho de equipa e os três tipos de comprometimento é positivo (tabela 9), havendo por isso uma relação linear direta entre eles, ou seja, quanto mais trabalho de equipa existir, maior são os comprometimentos. No entanto, a correlação entre esta prática e o CON não é conclusiva ( $p\text{-valor} = 0,552 > \alpha = 0,05$ ). Relativamente às outras dimensões, a calculativa é a que tem a relação mais forte (calculativa:  $p\text{-valor} = 0,001$ ; afetiva:  $p\text{-valor} = 0,003$ ). Relativamente ao COA, e embora tenha uma correlação positiva, a sua relação com esta prática é fraca ( $r = 0,198$ ) devido à falta de perceção positiva por parte dos trabalhadores: somente 23% (tabela 7) dos inquiridos concordou totalmente com a afirmação: “o trabalho de equipa é fortemente encorajado pela chefia”. O



trabalho em equipa é deveras importante em qualquer organização pois traz maior participação, mais desafios e sentimentos de realização por parte dos trabalhadores. Adicionalmente, as organizações que fomentam o trabalho em equipa atraem e retêm os melhores trabalhadores (Conti & Kleiner, 1997) e, para além disso, promovem a produtividade e a satisfação laboral (Salas, Bowers & Edens, 2001). Um tipo de ações que se pode levar a cabo para fomentar o trabalho de equipa serão formações específicas, como competências interpessoais e a exposição de casos práticos para serem resolvidos pelas equipas (Conti & Kleiner, 1997; Hollenbeck, DeRue & Guzzo, 2004). As chefias também têm um papel preponderante para o aumento do trabalho em equipa, dando maior responsabilidade e mais autonomia aos trabalhadores, e fazendo com que eles próprios sejam críticos dos resultados que alcançam em conjunto (Conti & Kleiner, 1997).

#### *Processo de seleção*

Para todas as dimensões do comprometimento, esta prática tem um coeficiente de correlação positivo (tabela 9), ou seja, se uma variável aumenta, a outra também aumenta. Todavia, esta relação não é significativa para o CON devido ao seu Sig. ( $p\text{-valor} = 0,182 > \alpha = 0,05$ ), isto é, não se pode concluir que existe realmente esta relação linear entre estas variáveis. Concluiu-se também que um processo de seleção rigoroso é mais importante para o aumento do COC ( $r = 0,280$  e  $p\text{-valor} = 0,000$ ) do que para o COA ( $r = 0,168$  e  $p\text{-valor} = 0,013$ ). O processo de seleção na administração pública portuguesa é rigoroso porque tem como base a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. No entanto, este pode ser personalizado no momento da Entrevista Profissional de Seleção (o último passo da seleção). Segundo Pfeffer (1998b), o objetivo não é encontrar bons trabalhadores, mas sim encontrar trabalhadores com as características e perfis adequados para a função a que se candidata. Este mesmo autor afirma que tentar perceber os atributos dos candidatos é fundamental para que a seleção seja rigorosa. Por exemplo, para tentar perceber o nível de cooperação do candidato, uma pergunta possível seria “descreva um momento em que um colega seu tenha tido dificuldades a executar o seu trabalho. Fez alguma coisa para alterar a situação?” Com este tipo de questões, a seleção de pessoal dá primazia às características pessoais e não às habilitações académicas dos candidatos (Pfeffer, 1998b).

### *Oportunidades de participação no processo tomada de decisão*

Existe uma correlação linear positiva entre esta PRH e todas as dimensões do comprometimento (tabela 9), contudo, relativamente ao CON, esta relação não é estatisticamente significativa devido ao seu Sig. (p-valor = 0,174 >  $\alpha$  = 0,05). As outras dimensões têm uma correlação positiva comprovada (afetivo: p-valor = 0,000 <  $\alpha$  = 0,05; calculativo: p-valor = 0,000 <  $\alpha$  = 0,05). Para esta questão, 39% (tabela 7) dos inquiridos concordaram com a afirmação: “as chefias procuram a opinião dos trabalhadores antes de tomarem decisões que os afetem diretamente”. A participação e colaboração de todos os trabalhadores nas tomadas de decisão é uma das formas de aumentar o CO, a satisfação laboral e quebrar resistências à mudança (Almendra, 2016; EDP, 2011; Scott-Ladd, Travaglione & Marshall, 2006). Para melhorar esta prática uma das soluções poderia ser a criação de círculos de qualidade onde a chefia de cada departamento / secção / divisão se reuniria periodicamente com os seus trabalhadores para, em conjunto, identificarem e criarem soluções para problemas encontrados e fazerem o planeamento do serviço. Outra solução poderia ser a criação de um sistema de sugestões (Marx, 1995), tendo como finalidade encorajar os trabalhadores a pensar criativamente sobre as suas funções, procedimentos administrativos e até sobre o ambiente de trabalho, apresentando ideias de melhorias para discussão com as chefias.

### *Segurança*

A segurança tem uma correlação linear negativa com o CON (tabela 9), ou seja, quanto maior segurança existir, menor será o CON, no entanto, esta relação não é estatisticamente significativa (p-valor = 0,315 >  $\alpha$  = 0,05), portanto não podemos concluir se esta correlação existe realmente ou se foi aleatória. Outra correlação que não é estatisticamente significativa é entre esta prática e o COC (tabela 9) devido ao seu Sig. (p-valor = 0,053), ou seja, também não se consegue concluir se a correlação existe realmente ou se foi coincidência. Por outro lado, a segurança tem uma correlação linear positiva e estatisticamente significativa (tabela 9) com a dimensão afetiva ( $r$  = 0,202 e p-valor = 0,003 <  $\alpha$  = 0,05), ou seja, quanto mais segurança existir, mais o COA aumenta. Esta prática é a única que não dá para otimizar pois, embora tenha como base a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, quando o processo de recrutamento e seleção de pessoal está terminado, o trabalhador terá um estágio durante um

certo período de tempo (a sua duração depende da sua categoria profissional) e, de seguida, assina um contrato de trabalho por tempo indeterminado. As respostas à questão “sinto que a autarquia protege os trabalhadores contra demissões injustificadas ou injustas através de contratos por tempo indeterminado” não estão em consonância com o referido anteriormente: somente 23% (tabela 7) concordou totalmente com a afirmação, e supostamente poderá ser devido à recente mudança de administração. Os trabalhadores estiveram habituados, durante vários anos, a uma mesma administração mantendo sempre uma mesma filosofia, e, neste momento, alguns trabalhadores sentem receio pela mudança, têm apreensão do que possa advir e os mais vulneráveis receiam ser despedidos, apesar dos contratos de trabalho por tempo indeterminado se manterem inalterados. Esta perceção poderá ser justificada pela amostra dos trabalhadores em causa, os quais terão certamente pouca informação acerca do vínculo contratual que contradiz estes receios.

### *Recompensas*

Comparativamente com as outras práticas acima descritas, as recompensas obtiveram as correlações mais fortes com o COA e COC (tabela 9) e são estatisticamente significativas (afetivo:  $r = 0,348$  e  $p\text{-valor} = 0,000$ ; calculativo:  $r = 0,227$  e  $p\text{-valor} = 0,001 < \alpha = 0,05$ ). O coeficiente de correlação entre as recompensas e o CON foi quase nulo (tabela 9) e sem significado estatístico ( $r = 0,004$  e  $p\text{-valor} = 0,948$ ), tal como o estudo protagonizado por Meyer e Allen (1997). As recompensas monetárias na função pública portuguesa estão tabeladas e não são passíveis de alterações. Contudo, os organismos estatais têm autonomia para implementar outro tipo de regalias não monetárias, como acontece na autarquia em estudo. As recompensas monetárias que a autarquia em estudo oferece são bem percecionadas: 66% (tabela 7) dos inquiridos concorda com a afirmação: “o esforço que faço no trabalho é devidamente retribuído através de recompensas (salário garantido ao final do mês, dispensa do serviço até 4h/mensal, dispensa no dia do aniversário, serviço de saúde ocupacional, senhas de refeitório a preços reduzidos, etc.)”. São várias as práticas implementadas em diversas autarquias que visam melhorar cada vez mais esta perceção, e que contribuem para diversificar as hipóteses de opção dos trabalhadores, de acordo com as suas conveniências. Uma dessas medidas consiste na acumulação de horas extraordinárias, posteriormente expressas em dias de férias, ou seja, uma alternativa ao recebimento monetário do valor do

trabalho suplementar prestado. Estes dias de férias extra têm determinado um limite máximo anual, e devem ser gozados dentro do ano civil em curso.

Concluindo, verificou-se que, das oito PRH estudadas, somente a prática “distanciamento entre chefia e trabalhador” não se revelou estatisticamente significativa para o COA.

## 5. Conclusão

Este trabalho teve como objetivo compreender o efeito das PRH no CO dos trabalhadores, perceber se esta relação é mediada pela motivação e/ou satisfação laborais, descobrir os perfis latentes de comprometimento na administração pública local e sugerir outras ferramentas para uma melhor perceção de algumas dessas práticas por parte dos trabalhadores, tendo sido estes os fatores que nortearam e estimularam esta investigação.

A matriz conclusiva deste trabalho, relativamente à relação entre PRH e CO, aponta para coeficientes de correlações muito fracos, podendo resumir os respetivos resultados do seguinte modo: dimensão afetiva – o coeficiente de correlação mais elevado foi de 0,348, correspondendo à prática *recompensas*, e o mais baixo correspondeu à prática *formação* com um coeficiente de correlação de 0,139. O *distanciamento entre chefia e trabalhador* foi a única prática que obteve um coeficiente de correlação negativo, no entanto, sem significância estatística, não sendo possível por isso concluir se existe relação linear entre ambos; dimensão normativa – a única prática de recursos humanos com uma correlação linear positiva é a *formação*, sendo, todavia, uma relação fraca devido ao seu coeficiente de correlação de 0,201. Relativamente às outras práticas não foi possível verificar a sua relação com esta dimensão normativa devido à não significância estatística verificada, ou seja, os p-valores foram todos superiores a 0,05; dimensão calculativa – o coeficiente de correlação mais elevado, embora muito fraco estatisticamente, foi de 0,238 correspondendo à prática *acesso à informação*, sendo o valor mais baixo deste coeficiente representado pela prática *trabalho de equipa* com 0,217. A única prática com uma correlação linear negativa foi a *distanciamento entre chefia e trabalhador*, com um valor de - 0,138. Por fim, a única prática sem significância estatística é a *segurança*, com um p-valor de 0,053, ou seja, não é possível concluir se existiu relação linear entre esta prática e o COC.

Para além disso, verificou-se que existiu mediação entre PRH e COA e PRH e CON, ambos através da satisfação laboral, reforçando assim a importância para a organização de contar com trabalhadores satisfeitos. As restantes dimensões não obtiveram qualquer mediação da satisfação laboral. A motivação laboral, por seu turno, não obteve qualquer papel mediador entre PRH e todas as dimensões do CO.

Constatou-se também que existem seis perfis latentes de comprometimento organizacional. O primeiro perfil, denominado de *Altamente Comprometidos* é constituído por

35% dos inquiridos; o segundo perfil foi denominado de *Parcialmente Descomprometidos* e engloba 26% dos inquiridos; o terceiro perfil, com 19%, foi denominado de *Afetivo-Normativo Dominantes*; o quarto perfil engloba 7% dos inquiridos e foi designado de *Calculativo Dominantes*; o quinto perfil, intitulado de *Os Neutros*, englobou 7% dos inquiridos; o sexto e último perfil encontrado obteve 5% dos inquiridos, representando os *Não Comprometidos*.

Relativamente à otimização do CO, cada uma das PRH apresentadas deverá ser mais eficaz, no intuito de melhorar a perceção destas pelos trabalhadores, através de algumas medidas mencionadas anteriormente, tais como fomentar o autodesenvolvimento dos conhecimentos através de formações, aumentar a comunicação interna para melhorar o acesso à informação, utilizar rótulos e linguagem informais para quebrar o distanciamento entre as chefias e os trabalhadores, proporcionar formações específicas de relacionamento interpessoal e de competências intra e inter grupos com o intuito de fomentar o trabalho de equipa e criar círculos de qualidade, criando assim um aumento da participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão.

Do ponto de vista teórico, através da aplicação do modelo de equações estruturais, permitiu verificar que as PRH influenciam o COA e o CON e a satisfação laboral funciona como mediadora da relação entre PRH e COA e PRH e CON. Para além disso, a criação de perfis latentes de comprometimento na administração pública local foi deveras importante para a contribuição teórica na área de recursos humanos. Do ponto de vista prático, alargou a pouca literatura existente sobre o estudo das PRH e do CO no poder local português.

Para a realização deste estudo, e no intuito de facilitar a recolha de dados, foi escolhida uma direção municipal na qual se encontra integrada uma grande percentagem (45%) da totalidade dos trabalhadores da câmara municipal, e na qual se encontram também representadas todas as categorias profissionais existentes. À partida, estaríamos perante uma direção municipal “tipo”, ideal para um estudo desta natureza. Contudo, verificou-se depois, que toda esta amostra, cerca de 220 trabalhadores, eram representados por uma maioria de homens (71,5%), mais de 90% dos inquiridos tinham um nível de escolaridade entre a 4ª classe e o 12º ano e houve também uma predominância da categoria profissional de assistente operacional (74,1%). Estes três fatores influenciaram seguramente os dados recolhidos, uma vez que não se verificaram os equilíbrios de género, instrução académica e carreira profissional.

Para futuras linhas de pesquisa, e para complementar esta investigação, seria interessante a realização de desenhos experimentais da otimização das PRH e fazer estudos mais aprofundados sobre a influência de cada uma das PRH nos trabalhadores, com o objetivo de averiguar a perceção dos trabalhadores sobre a implementação de algumas medidas, permitindo um válido *feedback*. Estes estudos deveriam ser longitudinais para permitir a comparação e a avaliação dos resultados nos trabalhadores. Outra medida que poderia trazer benefícios para a investigação, seria a realização de estudos comparativos entre Câmaras Municipais e entre administração central e local, através da criação de observatórios de recursos humanos regionais, com o objetivo de partilhar a informação sobre os estudos realizados e divulgar as melhores práticas validadas nos diferentes locais.

## 6. Bibliografia

- Almendra, A. (2016). *Comunicação pessoal na unidade curricular de Atração de Recursos Humanos*. Novembro. ISCSP.
- Alverni Nannetti, M., Carvalho de Mesquita, J. M., & Antunes Teixeira, L. A. (2015). A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte. *Revista de Administração-RAUSP*, 50(1), 56-72.
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 540-550.
- Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134-144.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Amato, M. J. A. L., & Kanner, R. (1966). O processo de seleção de pessoal. *Revista de Administração de Empresas*, 6(18), 127-136.
- Armstrong, M. (2006). *Human resource management practice* (10<sup>th</sup> edition). London: KoganPage.
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2). 234-245.



- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31-46.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G., & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 97-120.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bhattacharjee, A. (2012) *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices. Textbooks Collection*. (2nd ed.). University of South Florida: Creative Commons Attribution. [http://scholarcommons.usf.edu/oa\\_textbooks/3](http://scholarcommons.usf.edu/oa_textbooks/3).
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa: Etigrafe, Lda.
- Blunch, N. J. (2013). Introduction to Structural Equation Modeling using IBM SPSS and AMOS, (2<sup>nd</sup> ed.) London: Sage.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313-328.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.

- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- Chambel, M. J., & dos Santos, M. V. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia*, 26(3), 275-286.
- Cançado, V. L., De Moraes, L. F. R., & Da Silva, E. M. (2008). Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 7(3), 11-37.
- Conti, B., & Kleiner, B. H. (1997). How to increase teamwork in organizations. *Training for Quality*, 5(1), 26-29.
- Costa, A. F. D., Pereira, J. M., & Blanco, S. R. (2006). Auditoria do sector público no contexto da nova gestão pública. *Tékhnē – Revista de Estudos Politécnicos*, (3)5-6, 201-225.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cowling, A., & Mailer, C. (2003). *Gerir os Recursos Humanos* (2ª Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage.
- D'Arcimoles, C. H. (1997). Human resource policies and company performance: a quantitative approach using longitudinal data. *Organization Studies*, 18(5), 857-874.
- Da Costa Bueno, W. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Manole.
- Da Cruz, N. F., & Marques, R. C. (2017). Structuring composite local governance indicators. *Policy Studies*, 38(2), 109-129.
- Da Silva, J. C. R., Vieira, E. T., & Rodrigues, J. L. K. (2014). Comprometimento organizacional: estudo de caso em uma instituição financeira em processo de integração no vale do paraíba paulista. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, (12)2, 173-184.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2014). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), 161-174.
- Dasgupta, S. (2001). *Employment security: conceptual and statistical issues*. Geneva: International Labour Office.

- De Leede, J., & Looise, J. K. (2005). Innovation and HRM: towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 108-117.
- Deci, E. L., & Ryan, R. (2009). *Intrinsic Motivation*. The Corsini Encyclopedia of Psychology, edited by Irving B. Weiner and W. Edward Craighead, John Wiley & Sons, Inc.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Resources Management*, 20, 165-197.
- Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public Administration*, 87(4), 892-909.
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público (s/d). *Organização da Administração do estado*. Disponível em:  
[http://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura\\_10/spl\\_100/pdfs/68.pdf](http://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura_10/spl_100/pdfs/68.pdf)
- Dornstein, M., & Matalon, Y. (1998). A comparative analysis of predictors of organizational commitment, A study of voluntary army personnel in Israel. *Journal of Vocational Behaviour* 34(2), 192-203.
- Dos Santos, J. C. V., & Thomaz, J. P. C. F. (2014). Impacto do comprometimento organizacional nas práticas de gestão de recursos humanos: Caso Refer (empresa pública para a rede ferroviária nacional (Portugal). Apresentado no 11º Convibra – Administração, Brasil. Disponível em:  
[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014\\_34\\_10192.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014_34_10192.pdf)
- Dos Santos, N. R., Mónico, L., Pais, L., Gagné, M., Forest, J., Cabral, P. F., & Ferraro, T. (2017). Multidimensional work motivation scale: psychometric studies in Portugal and Brazil. *Manuscript submitted for publication*.
- Durant, R. F., Kramer, R., Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505-514.

- Eller, W. S., Gerber, B. J., & Robinson, S. E. (2018). *Public Administration Research Methods: Tools for Evaluation and Evidenced-Based Practice*, (2<sup>nd</sup> ed.). London: Routledge.
- EDP – Energias de Portugal (2011). Manual de Políticas de Recursos Humanos. Viver. Direção de Recursos Humanos do grupo EDP.
- Esteves, M. T. F. P (2008). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de trabalho: Estudo de caso no setor bancário português. (Tese de Doutoramento). Retirado de: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1329/1/TESE%20INTEGRAL.pdf>.
- Fernandes, M., & Cordeiro, J. (2018). *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho e Comprometimento Organizacional: contributos para a sua análise numa empresa de consultadoria*. II International Forum on Management. Desafios da Gestão Atual. Universidade do Algarve. Faro. 286-310.
- Fernandes, R., Martins, E., Mendes, F., & Xavier, P. (2011). Satisfação com o trabalho em educadores sociais e professores. *XI Congreso Internacional Galego-Portugués de Psicopedagogía. Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxía e Educación*. 1-13.
- Ferreira, J., Fernandes, R., Haase, R., & Santos, E. (2009). Minnesota Satisfaction Questionnaire–Short Form: estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. *Psychologica*, (51), 251-281.
- Fonseca, J. R. (2009). Customer satisfaction study via a latent segment model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(5), 352-359.
- Fonseca, J. R. (2013). Clustering in the field of social sciences: That is your choice. *International Journal of Social Research Methodology*, 16(5), 403-428.
- Fonseca, J. R. (2015). A Public Administration Headache: An Evaluation Analysis of Prison Policy and Recidivism Toward Social Reintegration. *International Journal of Public Administration*, 38(10), 701-711.
- Fonseca, J. R., & Cardoso, M. G. (2007). Supermarket customer's segments stability. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 15(4), 210-221.
- Forest, V. (2008). Performance-related pay and work motivation: theoretical and empirical perspectives for the French civil service. *International Review of Administrative Sciences*, 74(2), 325-339.

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., ... & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Gross, S. E., & Friedman, H. M. (2004). Creating an Effective Total Rewards Strategy: Holistic Approach Better Supports Business Success. *Benefits Quarterly*, 20(3), 7-12.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1-25.
- Guy, R. F., & Norvell, M. (1977). The neutral point on a Likert scale. *The Journal of Psychology*, 95(2), 199-204.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Haynes, P. (2015). *Managing complexity in the public services*. (2<sup>nd</sup> ed.). London: Routledge.
- Hendriks, F. (2014). Understanding good urban governance: Essentials, shifts, and values. *Urban Affairs Review*, 50(4), 553-576.
- Heneman, H. G., & Young, I. P. (1991). Assessment of a merit pay program for school district administrators. *Public Personnel Management*, 20(1), 35-48.
- Hiltrop, J. M. (1996). The impact of human resource management on organisational performance: Theory and research. *European Management Journal*, 14(6), 628-637.
- Hollenbeck, J. R., DeRue, D. S., & Guzzo, R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training, and team task design. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 353-366.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-728.

- Howard, A. E. (1995). *The changing nature of work*. California: Jossey-Bass.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Iacobucci, D., Saldanha, N., & Deng, X. (2007). A meditation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 139-153.
- Javed, M., Rafiq, M., Ahmed, M., & Khan, M. (2012). Impact of HR practices on employee job satisfaction in public sector organizations of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 348-363.
- Jeet, V., & Sayeeduzzafar, D. (2014). A study of HRM practices and its impact on employees job satisfaction in private sector banks: A case study of HDFC Bank. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2(1), 62-68.
- Jones, G. R., & Wright, P. M. (1992). An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (10), 271-299.
- Kalisch, B. J., Lee, H., & Rochman, M. (2010). Nursing staff teamwork and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 938-947.
- Kam, C., Morin, A. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2016). Are commitment profiles stable and predictable? A latent transition analysis. *Journal of Management*, 42(6), 1462-1490.
- Karl, K. A., & Sutton, C. L. (1998). Job values in today's workforce: A comparison of public and private sector employees. *Public Personnel Management*, 27(4), 515-527.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9-29.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.

- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. D. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947-967.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between ‘high-performance work practices’ and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104-1124.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, (4)1, 65-90.
- Marx, A. E. (1995). Management commitment for successful suggestion systems. *Work Study*, 44(3), 16-18.
- McElroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 3(11), 327-335.
- McNabb, D. E. (2018). *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management* (4<sup>th</sup> ed.). London: Routledge.



- Medeiros, C. A. F., & Albuquerque, L. G. D. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 5(2), 35-64.
- Meister, J., & Mulcahy, K. (2016). The Future Workplace Forecast Study. Future Workplace. Retirado de: <https://workplacetrends.com/the-future-workplace-forecast-study/>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Kam, C., Goldenberg, I., & Bremner, N. L. (2013). Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology*, 25(4), 381-401.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de L'Administration*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
- Miner, J.B., Ebrahimi, B., & Wachtel, J.M. (1995). How deficiency in management contributes to the United States' competitiveness problem and what can be done about it? *Human Resource Management*, 34(3), 363-387.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nascimento, J. L. R. P. D. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho*. (Tese de doutoramento em Gestão com especialidade em Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos). ISCTE, Lisboa.



- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Neto, J. M., & Moita, G. C. (1998). Uma introdução à análise exploratória de dados multivariados. *Química Nova*, 21(4), 467-469.
- Neves, B. B., & Fonseca, J. R. (2015). Latent class models in action: Bridging social capital & internet usage. *Social Science Research*, 50, 15-30.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oliveira Maciel, C. D., & Camargo, C. (2011). Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 433-453.
- Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461-469.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). *Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness*. Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions. California: Jossey-Bass.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Patrick, H. A., & Sonia, J. (2012). Job satisfaction and affective commitment. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 23-36.
- Pearce, J. L., & Perry, J. L. (1983). Federal merit pay: A longitudinal analysis. *Public Administration Review*, 43(4), 315-325.
- Pereira, I., Veloso, A., Silva, I. S., & Costa, P. (2017). Compromisso organizacional e satisfação laboral: um estudo exploratório em unidades de saúde familiar portuguesas. *Cadernos de Saúde Pública*, 33(4), 1-12.

- Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2009). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39-51.
- Pfeffer, J. (1998a). Seven Practices of Successful Operations Management: A Strategic Approach. *California Manager Review*, 40(2), 96-124.
- Pfeffer, J. (1998b). The real keys to high performance. *Leader to Leader*, 1998(8), 23-29.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Pierre, J. (2014). Can urban regimes travel in time and space? Urban regime theory, urban governance theory, and comparative urban politics. *Urban Affairs Review*, 50(6), 864-889.
- Rafael, P., & Cordeiro, J. (2018). *Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: estudo de caso numa instituição particular de solidariedade social*. II International Forum on Management. Desafios da Gestão Atual. Universidade do Algarve. Faro. 311-329.
- Rocha, J.A. (2005), *Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar editora.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
- Sabino, A. & Nascimento, J. (2014). Perfis de comprometimento organizacional e a sua caracterização numa empresa portuguesa de transportes de mercadoria. I Jornadas Lusófonas de Comprometimento organizacional e Gestão. Reitoria Uma, Funchal. Disponível em [www.researchgate.net/publication/320373265\\_Perfis\\_de\\_comprometimento\\_organizacional\\_e\\_sua\\_caracterizacao\\_numa\\_empresa\\_portuguesa\\_de\\_transporte\\_de\\_mercadoria](http://www.researchgate.net/publication/320373265_Perfis_de_comprometimento_organizacional_e_sua_caracterizacao_numa_empresa_portuguesa_de_transporte_de_mercadoria)
- Sabino, A. N., Nascimento, J. L., Nogueira, F., Dias, D., & CAPP, I. U. (2016). Organizational Commitment Profiles in the Portuguese Public Administration: An Exploratory Study. *Theory and Applications in the Knowledge Economy*, 906-923.

- Salas, E., Bowers, C. A., & Edens, E. (Eds.). (2001). *Improving teamwork in organizations: Applications of Resource Management Training*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Salas, E., Sims, D. E., & Klein, C. (2004). *Cooperation at work*. In C. D. Spielberger. *Encyclopedia of applied psychology* (Vol. 1, pp. 497-505). San Diego, CA: Academic Press.
- Salleh, S. M., Zahari, A. S. M., Said, N. S. M., & Ali, S. R. O. (2016). The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace. *J. Appl. Environ. Biol. Sci*, 6(5S), 139-143.
- Salvendy, G. (2001). *Handbook of industrial engineering: technology and operations management*. (3<sup>rd</sup> ed). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Sansone, C., & Harackiewicz, J. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance*. Academic Press: San Diego, 13-54.
- Santos, J. R. A. (1999). Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales. *Journal of Extension*, 37(2), 1-5.
- Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 6(12), 142-158.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision-making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 399-414.
- Scott, M., Swortzel, K. A., & Taylor, W. N. (2005). The relationships between selected demographic factors and the level of job satisfaction of extension agents. *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 55(1), 102-115.
- Seabra, S. N. (2001). A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 35(4), 19-43.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Sohail, A., Safdar, R., Saleem, S., Ansar, S., & Azeem, M. (2014). Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction: (A Case of Education Industry in Pakistan). *Global Journal of Management and Business Research*, 14(6), 1-7.

- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work system on employee' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
- Teclemichael Tessema, M., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM–performance link in the Eritrean civil service. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86-105.
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 1-16.
- Thomas, K. (2009). The four intrinsic rewards that drive employee engagement. *Ivey Business Journal*, 73(6), 1-12.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Varmazyar, D., & Zamani, F. (2016). Relationship between work motivation and organizational commitment (Case Study: Keshavarzi Banks in Ghazvin County). *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(6), 10-21.
- Wang, M., & Hanges, P. J. (2011). Latent class procedures: Applications to organizational research. *Organizational Research Methods*, 14(1), 24-31.
- Warrington, E. (1997). Introduction. *Public Administration & Development (1986-1998)*, 17(1), 3-12.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308.
- Weathers, D., Sharma, S., & Niedrich, R. W. (2005). The impact of the number of scale points, dispositional factors, and the status quo decision heuristic on scale reliability and response accuracy. *Journal of Business Research*, 58(11), 1516-1524.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

- Wittmer, D. (1991). Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector, and business managers. *Public Productivity & Management Review*, 14(4), 369-383.
- Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54-64.
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.
- Yang, T. M., & Maxwell, T. A. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28(2), 164-175.
- Zanko, M., Badham, R., Couchman, P., & Schubert, M. (2008). Innovation and HRM: Absences and politics. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 562-581.
- Zyphur, M. J. (2009). When mindsets collide: Switching analytical mindsets to advance organization science. *Academy of Management Review*, 34(4), 677-688.

## 7. Anexos

### Anexo 1 – Questionário para os trabalhadores

Este questionário destina-se à realização de uma tese de mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa, de acordo com um projeto do CAAP – Centro de Administração e Políticas Públicas.

O questionário é anónimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar. Não existem respostas certas ou erradas, por esse motivo **solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões, assinalando apenas uma opção em cada resposta**

Parte I   <i>Práticas Organizacionais</i>	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Tenho oportunidades suficientes para participar em ações de formação				
O meu serviço mantém-me informado sobre os vários acontecimentos da autarquia a nível estratégico, financeiro e operacional				
Existe um distanciamento entre a minha chefia e os trabalhadores				
O trabalho de equipa é fortemente encorajado pela minha chefia				
O processo de seleção de novos trabalhadores é rigoroso				
As chefias procuram a opinião dos trabalhadores antes de tomarem decisões que os afetem diretamente				
Sinto que a autarquia protege os trabalhadores contra demissões injustificadas ou injustas através de contratos por tempo indeterminado				
Sei que não vou ser despedido				
O esforço que faço no trabalho é devidamente retribuído através de recompensas (salário garantido ao final do mês, 4h/mensal dispensa, dia aniversário, SSO, senhas refeitório a preços reduzidos, etc.)				

Parte II   <i>Motivação no trabalho</i> <b>Porque é que me esforço/esforçaria no meu trabalho?</b>	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo				
Faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços				
Não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil				
Para obter a aprovação de outras pessoas (chefias, colegas, família,...)				
Porque outras pessoas me respeitarão mais (chefias, colegas, família,...)				
Para evitar ser criticado por outras pessoas (chefias, colegas, família,...)				
Porque somente se me esforçar o suficiente conseguirei recompensas financeiras (horas extras)				
Porque me arrisco a perder o meu trabalho				
Porque preciso de provar a mim mesmo que consigo				
Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo				
Porque senão vou sentir vergonha de mim mesmo				
Porque senão vou sentir-me mal comigo mesmo				
Porque pessoalmente considero importante esforçar-me				
Porque esforçar-me está alinhado com os meus valores pessoais				
Porque esforçar-me tem um significado pessoal para mim				
Porque fazer o meu trabalho diverte-me				
Porque o que faço é estimulante				
Porque o que faço é interessante				
Parte III   <i>Satisfação no trabalho</i> <b>Estou satisfeito no meu trabalho porque...</b>				
Sou capaz de me manter sempre ocupado				
Tenho a sensação de realização pessoal				
Tenho oportunidade de ajudar outras pessoas				
Posso trabalhar sozinho sem a supervisão da chefia				
Tenho oportunidade de “ser alguém na vida”				
Gosto da forma como a minha chefia lida com os trabalhadores				
Gosto da competência da minha chefia quando toma decisões				
A autarquia permite-me ter um trabalho seguro				
Gosto da forma como as decisões da autarquia são postas em prática				
Tenho oportunidade de fazer coisas diferentes de vez em quando				
Sou reconhecido por fazer um bom trabalho				
Tenho possibilidade de dizer aos outros o que fazer				
Tenho a possibilidade de fazer algo que me permite utilizar as minhas competências				
Faço coisas que não vão contra a minha consciência				
Gosto da forma como os meus colegas se dão uns com os outros				
Tenho a liberdade para tomar algumas decisões				
Gosto das minhas condições de trabalho				
Tenho possibilidade de progredir na carreira				
A relação entre o meu salário e a quantidade de trabalho que faço é justa				
Posso utilizar os meus próprios métodos para fazer o meu trabalho				

Parte IV   <i>Comprometimento Organizacional</i>	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira na autarquia				
Sinto os problemas da autarquia como se fossem realmente meus				
Tenho um forte sentimento de pertença a esta autarquia				
Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta autarquia				
Sinto-me "parte da família" desta autarquia				
Esta autarquia tem para mim um significado pessoal muito grande				
Na situação atual, ficar nesta autarquia é, na realidade, uma necessidade tanto quanto vontade				
Mesmo se quisesse, seria muito difícil deixar neste momento esta autarquia				
Se decidisse deixar esta autarquia agora, a minha vida ficaria muito desestruturada				
Acho que teria poucas alternativas de trabalho se deixasse esta autarquia				
Se já não tivesse dado tanto de mim a esta autarquia, poderia considerar trabalhar noutro local				
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta autarquia seria a escassez de alternativas disponíveis				
Sinto-me na obrigação de permanecer nesta autarquia				
Mesmo se fosse vantajoso para mim, não seria correto deixar agora esta autarquia				
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta autarquia neste momento				
Esta autarquia merece a minha lealdade				
Não deixaria neste momento esta autarquia porque tenho um sentimento de obrigação para com os meus colegas				
Devo muito a esta autarquia				

#### Parte IV | Dados Pessoais

##### Idade escolaridade

18-30	
31-40	
41-50	
Mais de 50	

##### Sexo

Feminino	
Masculino	

##### Nível

Sem habilitações	
4ª Classe	
9º Ano	
12º Ano	
Licenciatura	
Pós-graduação	
Mestrado	
Doutoramento	
Pós-Doutoramento	



**Categoria/Carreira profissional****Antiguidade na autarquia**

Dirigente	
Técnico Superior	
Coordenador Técnico	
Assistente Técnico	
Encarregado Geral Operacional	
Encarregado Operacional	
Assistente Operacional	

Até 5 Anos	
6-15 Anos	
16-25 Anos	
Mais de 25 Anos	

Agradecemos a sua Colaboração!

**Anexo 2 – Caracterização da Amostra****idade do trabalhador**

		Frequência	%	% válida	% acumulativa
Válido	18-30	9	4,1	4,1	4,1
	31-40	60	27,1	27,1	31,2
	41-50	66	29,9	29,9	61,1
	>50	86	38,9	38,9	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

**Sexo do trabalhador**

		Frequência	%	% válida	% acumulativa
Válido	feminino	63	28,5	28,5	28,5
	masculino	158	71,5	71,5	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

nível de escolaridade do trabalhador

		Frequência	%	% válida	% acumulativa
Válido	4ª classe	60	27,1	27,1	27,1
	9º ano	84	38,0	38,0	65,2
	12º ano	58	26,2	26,2	91,4
	licenciatura	11	5,0	5,0	96,4
	pós-graduação	5	2,3	2,3	98,6
	mestrado	3	1,4	1,4	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

carreira profissional do trabalhador

		Frequência	%	% válida	% acumulativa
Válido	dirigente	5	2,3	2,3	2,3
	técnico superior	11	5,0	5,0	7,2
	coordenador técnico	3	1,4	1,4	8,6
	assistente técnico	29	13,1	13,1	21,7
	encarregado geral operacional	1	,5	,5	22,2
	encarregado operacional	8	3,6	3,6	25,8
	assistente operacional	164	74,2	74,2	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

antiguidade na autarquia

		Frequência	%	% válida	% acumulativa
Válido	até 5 anos	40	18,1	18,1	18,1
	6-15 anos	71	32,1	32,1	50,2
	16-25 anos	51	23,1	23,1	73,3
	mais de 25 anos	59	26,7	26,7	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

### Anexo 3 – Tabela 10 | Estimativas dos parâmetros do modelo

	Cluster1	Cluster2	Cluster3	Cluster4	Cluster5	Cluster6
Cluster Size	0,3503	0,261	0,188	0,0789	0,071	0,0508
Indicators						
<b>Felicidade</b>						
discordo totalmente	0,0537	0,1477	0,0009	0,0101	0,0023	0,7187
discordo parcialmente	0,103	0,1695	0,009	0,0394	0,0158	0,1727
concordo parcialmente	0,4703	0,4631	0,2017	0,3647	0,2568	0,0988
concordo totalmente	0,3729	0,2197	0,7884	0,5857	0,7251	0,0098
<b>Problemas_meus</b>						
discordo totalmente	0,0372	0,2272	0	0,0611	0	0,886
discordo parcialmente	0,2787	0,4692	0,0035	0,3376	0,0058	0,1098
concordo parcialmente	0,6425	0,2982	0,297	0,574	0,3608	0,0042
concordo totalmente	0,0415	0,0053	0,6995	0,0274	0,6334	0
<b>pertenca</b>						
discordo totalmente	0,0011	0,1074	0	0,1068	0	0,8785
discordo parcialmente	0,0445	0,3629	0	0,3623	0,0002	0,1151
concordo parcialmente	0,7663	0,5191	0,02	0,5202	0,1123	0,0064
concordo totalmente	0,1881	0,0106	0,98	0,0107	0,8875	0
<b>emocionalmente_ligado</b>						
discordo totalmente	0,0019	0,1036	0	0,0536	0	0,8854
discordo parcialmente	0,0667	0,3853	0	0,3082	0	0,1098
concordo parcialmente	0,803	0,5024	0,0415	0,6215	0,0156	0,0048
concordo totalmente	0,1284	0,0087	0,9585	0,0166	0,9844	0
<b>parte_familia</b>						
discordo totalmente	0,0117	0,1751	0	0,0043	0,0007	0,9717
discordo parcialmente	0,1516	0,4303	0,0001	0,0914	0,0339	0,028
concordo parcialmente	0,7055	0,3812	0,0548	0,6938	0,5752	0,0003
concordo totalmente	0,1312	0,0135	0,9451	0,2105	0,3902	0
<b>significado_pessoal</b>						
discordo totalmente	0,0013	0,0358	0	0,0001	0	0,8762
discordo parcialmente	0,087	0,4076	0,0012	0,0188	0,0006	0,1219
concordo parcialmente	0,6707	0,5251	0,147	0,459	0,1057	0,0019
concordo totalmente	0,2411	0,0315	0,8518	0,5221	0,8937	0
<b>necessidade_vontade</b>						
discordo totalmente	0,0256	0,0312	0,0012	0,0001	0	0,6389
discordo parcialmente	0,2245	0,247	0,0403	0,0069	0	0,3184
concordo parcialmente	0,5176	0,5138	0,3538	0,1703	0,0096	0,0416
concordo totalmente	0,2323	0,208	0,6047	0,8227	0,9903	0,0011
<b>deixar_autarquia</b>						
discordo totalmente	0,0585	0,1213	0,0097	0	0,0047	0,3565
discordo parcialmente	0,2252	0,3087	0,0854	0	0,0552	0,3867
concordo parcialmente	0,4584	0,4154	0,3964	0,0108	0,3448	0,2217
concordo totalmente	0,258	0,1546	0,5084	0,9892	0,5953	0,0351

### Anexo 3 – Tabela 10 | Estimativas dos parâmetros do modelo

#### vida\_desestruturada

discordo totalmente	0,0597	0,2335	0,023	0	0,0443	0,2902
discordo						
parcialmente	0,231	0,3938	0,1378	0,0001	0,1979	0,4069
concordo						
parcialmente	0,3411	0,2534	0,3145	0,0101	0,3373	0,2177
concordo totalmente	0,3683	0,1192	0,5246	0,9898	0,4205	0,0852

#### alternativas

discordo totalmente	0,2132	0,5117	0,1464	0,0144	0,2476	0,3352
discordo						
parcialmente	0,2764	0,3051	0,2365	0,0636	0,2908	0,3126
concordo						
parcialmente	0,2331	0,1184	0,2486	0,1826	0,2222	0,1897
concordo totalmente	0,2774	0,0648	0,3685	0,7395	0,2395	0,1624

#### trab\_outro\_local

discordo totalmente	0,186	0,2637	0,1339	0,1279	0,1686	0,5299
discordo						
parcialmente	0,2913	0,3202	0,258	0,2531	0,2816	0,3057
concordo						
parcialmente	0,3687	0,3143	0,4017	0,4051	0,3804	0,1426
concordo totalmente	0,154	0,1018	0,2064	0,2139	0,1694	0,0219

#### escassez\_alternativas

discordo totalmente	0,1743	0,3467	0,1561	0,0007	0,2472	0,2785
discordo						
parcialmente	0,2532	0,3019	0,2426	0,0107	0,2836	0,2919
concordo						
parcialmente	0,3703	0,2647	0,3795	0,1544	0,3278	0,3082
concordo totalmente	0,2022	0,0867	0,2218	0,8341	0,1414	0,1215

#### obrigacao

discordo totalmente	0,12	0,4548	0,0006	0	0,3496	0,6211
discordo						
parcialmente	0,2968	0,3517	0,0164	0,0031	0,3686	0,2867
concordo						
parcialmente	0,4951	0,1833	0,3192	0,1564	0,2619	0,0892
concordo totalmente	0,0881	0,0102	0,6639	0,8404	0,0199	0,003

#### nao\_deixar

discordo totalmente	0,1167	0,5299	0,0022	0,0118	0,4284	0,5686
discordo						
parcialmente	0,2702	0,3211	0,0294	0,0827	0,3479	0,3063
concordo						
parcialmente	0,4316	0,1343	0,2779	0,399	0,195	0,1139
concordo totalmente	0,1814	0,0148	0,6905	0,5065	0,0288	0,0111

### Anexo 3 – Tabela 10 | Estimativas dos parâmetros do modelo

#### culpado

discordo totalmente	0,1914	0,7748	0,0211	0,1359	0,4781	0,5123
discordo						
parcialmente	0,3595	0,201	0,1245	0,3198	0,3703	0,3579
concordo						
parcialmente	0,2924	0,0226	0,3182	0,3257	0,1242	0,1082
concordo totalmente	0,1567	0,0017	0,5362	0,2186	0,0274	0,0216

#### lealdade

discordo totalmente	0,019	0,1516	0,0004	0,0048	0,0276	0,2005
discordo						
parcialmente	0,0849	0,2401	0,0074	0,0378	0,1047	0,2647
concordo						
parcialmente	0,4476	0,4489	0,1782	0,3481	0,4688	0,4126
concordo totalmente	0,4485	0,1595	0,814	0,6093	0,3988	0,1222

#### obrigacao\_colegas

discordo totalmente	0,1139	0,546	0,0042	0,1471	0,442	0,4472
discordo						
parcialmente	0,3316	0,3475	0,061	0,3609	0,3893	0,3877
concordo						
parcialmente	0,4403	0,1009	0,4063	0,4038	0,1564	0,1533
concordo totalmente	0,1142	0,0057	0,5285	0,0883	0,0123	0,0118

#### devo\_muito

discordo totalmente	0,0848	0,4136	0,0007	0,0152	0,1525	0,347
discordo						
parcialmente	0,2134	0,3206	0,0141	0,088	0,2702	0,3236
concordo						
parcialmente	0,5181	0,2397	0,2636	0,4932	0,4619	0,2911
concordo totalmente	0,1838	0,0262	0,7216	0,4036	0,1153	0,0383

**[WWW.ISCSP.ULISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.ULISBOA.PT)**